
BACHELORARBEIT

Herr

Niklas Böhl

**Diversity Management als Be-
standteil des strategischen
Personalmanagements am
Beispiel des Unternehmens:
Henkel AG & Co. KGaA**

2015

BACHELORARBEIT

Diversity Management als Bestandteil des strategischen Personalmanagements am Beispiel vom Unternehmen: Henkel AG & Co. KGaA

Autor/in:

Herr Niklas Böhl

Studiengang:

Angewandte Medien

Einreichung:

Mittweida, 23.01.2015

BACHELOR THESIS

Diversity Management as a part of strategic Human Re- sources by example of the company: Henkel AG & Co. KGaA

author:

Mr. Niklas Böhl

course of studies:

Applied Media Studies

Bibliografische Angaben

Böhl, Niklas:

Diversity Management als Bestandteil des strategischen Personalmanagements am Beispiel des Unternehmens Henkel AG & Co. KGaA

Diversity Management as a part of strategic Human Resources, by example of the company: Henkel AG & Co. KGaA

80 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

Bei Diversity handelt es sich um die Vielfalt der Mitarbeiter und beim Diversity Management um das Leiten dieser Vielfalt, was heutzutage immer mehr an Bedeutung gewinnt. Ökonomisch gesehen ist einer der wichtigsten Ziele eines Unternehmens die Maximierung des Gewinns und die Steigerung der Kundenzufriedenheit. Hierbei gibt es verschiedene Arbeitsmittel die implementiert werden können, bei Mitarbeitern wirkt das (strategische) Personalmanagement. Durch das Einsetzen dieser Instrumente, wie die Stärkung der Vielfalt der Mitarbeiter im Unternehmen, werden Mehrwerte geschaffen, die zur gesteigerten Effizienz des Unternehmens beitragen. In dieser Arbeit wird zuerst das Personalmanagement mit seinen Komponenten, inklusive Diversity Management vorgestellt. Weiterhin wird die Theorie dieser Konzepte erläutert und anschließend anhand vom Unternehmen Henkel AG & Co. KGaA als Praxisbeispiel ausgeführt, sowie Handlungsempfehlungen ausgesprochen.

*Die folgende Arbeit wurde bewusst nicht in Geschlechtsneutraler- Sprache verfasst, um eine professionelle Leserlichkeit garantieren zu können.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Zielsetzung der Arbeit und die Motivation des Autors	1
1.2 Problemstellung	3
1.3 Vorgehensweise, Struktur und Methode der Arbeit	5
2 Der Begriff Personalmanagement und seine Erscheinungsformen	6
2.1 Das Pforzheimer 3-Säulen Modell	7
2.2 Personalgewinnung und Employer Branding.....	9
2.2.1 Methoden der Personalauswahl	11
2.2.2 Biographie orientierte Verfahren	12
2.2.3 Simulationsorientierte Verfahren	13
2.2.4 Konstrukt orientierte Verfahren	15
2.2.5 Multiple Verfahren.....	18
2.3 Employer Branding.....	21
2.3.1 Employer-Branding-Strategie	23
2.4 Performance und Talent Management	26
2.4.1 Leistungsanreize	27
2.4.2 Personalbeurteilung	28
2.4.3 Talent Management	32
2.5 Steuerung und Entwicklung von Führungskräften	34
2.5.1 Führungskräfteentwicklung	34
2.5.2 Steuerung von Führungskräften	36
2.6 Mitarbeiter- und Teamführung	38
2.6.1 Mitarbeiterführung	38
2.6.2 Teamführung	43
2.7 Gesundheitsmanagement	47
3 Diversity Management	53
3.1 Definition Diversity Management.....	54
3.2 Ursprünge und Wandel des Diversity Managements.....	55

3.3	Dimensionen des DiM	57
	58
3.4	Diversity Management Ansätze	58
3.4.1	„Fairness and Discrimination Approach“	59
3.4.2	„Access and Legitimacy Approach“	60
3.4.3	„Learning and Effectiveness Approach“	60
3.5	Ziele des Diversity Managements	61
3.6	Instrumente zur Erfolgsmessung des Diversity Managements	62
4	Henkel & Co. KGaA	64
4.1	Vorstellung des Unternehmens Henkel AG & Co. KGaA	64
4.1.1	Geschichte des Unternehmens	64
4.2	Geschäftsbereiche der Henkel & Co. KGaA	65
4.3	Unternehmensstruktur der Henkel & Co. KGaA	66
4.4	Unternehmenskultur der Henkel & Co. KGaA	66
5	Diversity Management bei Henkel & Co. KGaA	68
5.1	Definition von Diversity Management	68
5.2	Umsetzung und Analyse von Diversity Management	69
5.3	Diversity Management als Teil der Unternehmensstrategie	70
5.4	Schwerpunktsetzung im Diversity Management	72
5.5	Zusammenfassung Diversity Management	73
6	Handlungsempfehlungen im Bereich Diversity Management	74
6.1	Einstellung und Bindung von Personal	75
6.2	Einsatz von Personal	75
6.3	Entwicklung von Personal	75
6.4	Entlohnung und Erfolg von Personal	76
6.5	Effiziente Führung	78
7	Fazit	79
8	Literaturverzeichnis	XI
9	Anlagen	XVII
9.1	Anlage A: Diversity Management in Deutschland: Benchmark 2014 Strategie oder Alibi	XVII

9.2	Anhang B: Notizen Diversity Kongress.....	XLV
10	Eigenständigkeitserklärung	LIII

Abkürzungsverzeichnis

Abb. = Abbildung

AGG = Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz

DAX = Deutscher Aktienindex

DiM = Diversity Management

D&I = Diversity & Inclusion

EVP = Employer Value Proposition

HR = Human Resources

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Diversity Grafik	3
Abbildung 2: 3-Säulen-Modell des Personalmanagements.....	6
Abbildung 3: Berufseignungsdiagnostik.....	11
Abbildung 4: Das 5-Faktoren-Modell	17
Abbildung 5: Employer Branding	22
Abbildung 6: Leistungsbeurteilungsverfahren	29
Abbildung 7: Ohio-State-Leadership Ansatz.....	40
Abbildung 8: Gesundheitsmanagement.....	48
Abbildung 9: Durchschnittlicher Verbleib eines Mitarbeiters im Unternehmen	50
Abbildung 10: Dimensionen von DiM.....	58
Abbildung 11: Ziele von Diversity Management.....	62
Abbildung 12: Diversity Dimensionen Henkel AG & Co. KGaA.....	69
Abbildung 13: Die Auswirkung von Gender Diversity auf Umsätze	76
Abbildung 14: Diversity als Motivation	77

1 Einleitung

Diversity Management ist heutzutage in Unternehmen jeglicher Größe und Ausrichtung fest indoktriniert. Der Großteil der heutigen Unternehmen führt das Diversity Management mittlerweile auch als eigene Abteilung. Die personelle Vielfalt der Mitarbeiter trägt nicht nur zum Image bei (Employer Branding), sondern ermöglicht einen abwechslungsreichen und spannenden Arbeitsplatz. Allein die Anzahl an Mitarbeiter unterschiedlichster Herkunft zeugt von einer heterogenen und somit fortschrittlichen Atmosphäre. Jüngste Beispiele, wie das Outing des Apple Konzernchefs Tim Cook, bestätigen außerdem einen Wandel in der Welt der Global Player. „Wenn Mitarbeiter glauben, dass sie bei der Arbeit so sein können, wie sie sind, werden sie engagierter und ihre Produktivität steigt.“¹ So werden gezielt Gruppen gefördert, die bis dato ins Hintertreffen geraten sind: Frauen, Mitarbeiter mit Migrationshintergrund oder Behinderte. Homogene Mitarbeiterkonstellationen sollen fortan mit heterogenen ergänzt werden.

1.1 Zielsetzung der Arbeit und die Motivation des Autors

Im Folgenden begründet der Autor die Wahl des Themas – Diversity Management als Bestandteil des strategischen Personalmanagements am Beispiel des Unternehmens Henkel & Co. KGaA – und beschreibt welche Absichten er mit der Arbeit verfolgt.

Der Verfasser der Bachelorarbeit hat bereits Erfahrungen im Bereich Diversity Management sammeln können, durch diverse Praktika in den Human Resources Abteilung von Unternehmen wie Knorr-Bremse AG, QIAGEN GmbH und der Teilnahme am Diversity Kongress in Berlin. Dieser fand am dreizehnten und vierzehnten November 2014 in den Räumen des Tagesspiegels in Berlin statt. Bestandteil der Konferenz waren Vorträge von führenden Köpfen zum Thema Diversity (Ministerinnen Manuela

¹ Trentmann, Nina, 2014, „Deutschland bei Schwulen- Integration rückständig“, in „Welt am Sonntag“, Nr.44, 20.07.2014, s.39

Schwesig und Aydan Özoğuz), sowie Workshops zu unterschiedlichen Themen (Sexuelle Identität, Storytelling, Barrierefreie Arbeitsplätze, Rolle der Väter).²

Zusätzliche Motivation entsteht außerdem durch den persönlichen Werdegang des Autors. Dieser ist zweisprachig, in den U.S.A., aufgewachsen und kam erst im Alter von 14 Jahren nach Deutschland. Das Verständnis für die Unterschiede zwischen Kulturen, so fein sie auch sein mögen, hat sein Weltbild und die Meinung in Hinsicht auf den Begriff „Diversity“ entscheidend geprägt.

Der Autor befasst sich in der weiteren Arbeit ausgiebig mit dem Thema Diversity Management und dessen Stellung im strategischen Personalmanagement. Es wird folglich außerdem auf ein konkretes Beispiel in der Arbeitswelt, anhand des Unternehmens Henkel & Co. KGaA eingegangen. Wie wird Diversity Management im Unternehmen ein- und umgesetzt? Die heutzutage immense Bedeutung der Diversität in der „Corporate World“ unterstreicht die Notwendigkeit der Implementierung von neuen Strategien und Ansätzen. Zahlreiche prominente Beispiele illustrieren die Tragweite dieses Themas. Diversity Management ist nicht mehr ein „muss“ um ein positives Corporate Branding gewährleisten zu können, sondern ein Instrument, um Unternehmen tatsächlich einen Mehrwert zu geben. Der Autor der Bachelorarbeit versucht durch Handlungsempfehlungen aufzuzeigen, was bei der reibungslosen Anwendung von Diversity Management zu beachten ist. Nur so können Arbeitgeber und Arbeitnehmer maximal vom Mehrwert des innovativen Konzepts profitieren.

² Vgl. Diversity Konferenz, Das war Diversity 2014: www.diversity-konferenz.de, 15.12.2014



Abbildung 1: Diversity Grafik³

1.2 Problemstellung

“(...) companies have been particularly effective with diversity from a marketing initiative standpoint. However, this is different from embracing diversity holistically. Companies must think about diversity beyond addressing niche needs. Diversity is not just about accessing multicultural markets. Companies must look more broadly to reinvent the way we think about how business is done. How can diversity be pulled out of this commoditized mentality? Diversity leadership must drive innovative perspectives.

³ The Inclusion Solution, What is Diversity? – Part 2: Diversity of Thought?: www.theinclusionsolution.me, 12.12.2014

Companies have not yet figured out how to unlock the potential within markets and processes that must be enabled globally.”⁴

Viele Unternehmen haben im Marketing erfolgreich und effektiv Diversity Management Konzepte umgesetzt. Die betroffenen Unternehmen müssen erkennen, dass das Prinzip „Diversity“ nicht nur einen Randnutzen für die Außenwelt darstellt. Es geht nicht nur darum, multikulturelle Märkte und Konsumenten zu erreichen, sondern darum wie ein Unternehmen im breiten Sinne Geschäfte macht. Wie können diese sich von dem rein marketingbasierten Nutzen verabschieden? Führungskräfte müssen innovative Denkanstöße liefern und umsetzen. Die Unternehmen haben noch nicht herausgefunden, wie das, in den Märkten und Prozessen versteckte Potenzial, freigesetzt und angewandt werden kann.

„(...) Sprachkenntnisse, kulturelle Kompetenzen sowie das Wissen um Unterschiede und Gemeinsamkeiten werden zum Konkurrenzvorteil, der durch das Diversity Management Konzept gefördert wird. Aus der Globalisierung resultiert ein starker Innovationsdruck, um das Produktportfolio im internationalen Wettbewerb anpassen zu können. Echte Innovationen entstehen in der Regel nicht, wenn eine homogene Gruppe mit ähnlichen Kenntnissen und Denkweisen an einem Problem arbeitet. Sie erfordern vielmehr divers zusammengesetzte Teams, in denen ganz unterschiedliche Kompetenzen und Herangehensweisen zu neuen Ideen führen können.“⁵

In der folgenden Bachelorarbeit wird zunächst das Diversity Management als Bestandteil der strategischen Personalmanagements analysiert, im praktischen Fall am Beispiel des Unternehmens Henkel & Co. KGaA. Anschließend werden konkrete Handlungsempfehlungen zur Implementierung und Durchführung von Diversity Management Strategien und Konzepte gegeben. Dabei wird versucht, dem oben genannten Problem von Diversity Management präventiv entgegen zu wirken und gleichzeitig die Potenziale und den Mehrwert von Diversity Management zu nutzen.

⁴ Diversity Management is the Key to Growth: Make it Authentic ; Rohini Anand : www.forbes.com, 07.11.2014

⁵ Vedder; Krause, 2014: 60

1.3 Vorgehensweise, Struktur und Methode der Arbeit

Zu Beginn der Arbeit geht der Autor zunächst auf den Begriff des strategischen Personalmanagements und seine Erscheinungsformen ein. Nennenswerte Modifikationen altbekannter Denkmuster im Bereich des strategischen Personalmanagements und der Anwendung in heutigen Firmenstrukturen, leiten anschließend auf das im Personalmanagement verankerte Diversity Management hin, welches im Punkt 3 vorgestellt wird. Hier erfolgt postwendend die Begriffsbestimmung von Diversity Management und eine Einordnung in das Gebiet des Personalmanagements. Im Punkt 4 wird das Unternehmen mit Hilfe von allgemeinen Informationen vorgestellt, danach geht der Autor auf die Unternehmens- und Personalphilosophie von Henkel & Co. KGaA im Bereich Diversity Management ein. Der Punkt 5 „Diversity Management bei Henkel AG & Co. KGaA“ wird besonders aufmerksam und ausführlich behandelt. Ab diesem Punkt steht das Thema Diversity Management bei der Henkel AG & Co. KGaA im Vordergrund, wobei es sich federführend um die jetzige Analyse der Umsetzung des Diversity Management Konzepts bei Henkel & Co KGaA handelt. Auf der bis zu in Punkt 5 erarbeiteten Grundlagen werden in Punkt 6 konkrete Handlungsempfehlungen für die Implementierung von Diversity Management Ansätzen aufgeführt.

In der Arbeit werden Informationen stets mit Hilfe von Literatur bezogen. Die durchgeführte Literaturanalyse beruht ausnahmslos auf der angeführten Literatur. Die Literaturanalyse gibt einen Einblick auf den derzeitigen Stand der Dinge in diesem Bereich und zeigt den aktuellen Forschungsstand auf.

Dadurch, dass für viele Unternehmen Diversity Management vor allem ein neuer Begriff ist, der sich gerade zu etablieren versucht, wird mit vielen Quellen aus dem Internet und Daten betroffener Unternehmen gearbeitet.

Manche Dokumente sind nur intern einsehbar, da manche Unternehmen diese nicht veröffentlicht haben wollen. Diese befinden sich im Anhang der Arbeit zur Veranschaulichung ausgewählter Themen.

2 Der Begriff Personalmanagement und seine Erscheinungsformen

Der Begriff Personalmanagement ist ein fest verankerter Teil des Sprachgebrauchs und findet alltäglich Anwendung. US-Präsident *Theodore Roosevelt* brachte den Kern der Bedeutung auf den Punkt. „Wer seiner Führungsrolle gerecht werden will, muss genug Vernunft besitzen, um die Aufgaben den richtigen Leuten zu übertragen, und genügend Selbstdisziplin, um ihnen nicht ins Handwerk zu pfuschen.“

Tatsächlich gibt es keine einheitliche Definition des Begriffs „Personalmanagement“, es existiert eine Vielzahl verschiedener Definitionen. Ruth Böck hat den Begriff so definiert:

„Unter Personalmanagement werden alle Mitarbeiterbezogenen Verwaltungs- und Gestaltungsaufgaben im Unternehmen verstanden. Sie sind nicht losgelöst von der Unternehmenspolitik, sondern zusammen mit anderen betrieblichen Funktionen als ein wesentlicher Bestandteil dieser zu sehen. Die Unternehmenspolitik und damit auch die betriebliche Personalpolitik ist eingebettet in einen Handlungsrahmen, der stark durch externe Gegebenheiten geprägt ist.“⁶

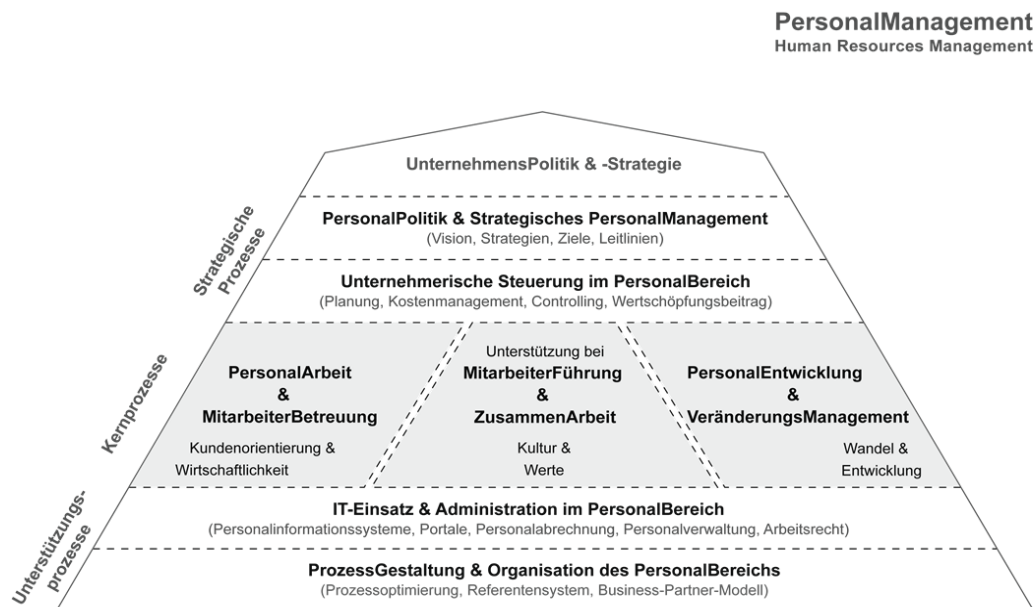
Laut dieser Definition ist das Personalmanagement also ein unverzichtbarer Teil der Unternehmenspolitik und ist mit diesem fest verwachsen. Genau wie die Diskrepanz in dem Bereich einer einheitlichen Definition, ist auch die Festlegung auf ein gewisses Modell oder Ansatz eine Ansichtssache. Nachfolgend wird zunächst eines vom Verfasser erläutert, dann wird auf den ausgewählten Ansatz/Modell eingegangen.

⁶ Böck, 2002: 1

2.1 Das Pforzheimer 3-Säulen Modell

Einer der erfolgreichsten Ansätze ist das Pforzheimer 3-Säulen Modell. Es wurde 2004 von Professoren der Hochschule Pforzheim entwickelt. Das Modell macht die Einbettung des Personalmanagements in das Unternehmen und seine Umwelt deutlich und berücksichtigt alle wichtigen Themen bzw. Prozesse des Personalmanagements: Strategieprozesse, Kernprozesse und Unterstützungsprozesse. Die drei Säulen heben die zentralen Funktionen des Personalmanagements hervor, konkret:

- PersonalArbeit & MitarbeiterBetreuung
- Unterstützung bei MitarbeiterFührung & ZusammenArbeit
- PersonalEntwicklung & VeränderungsManagement⁷



8

⁷ Vgl. Hochschule Pforzheim, Das 3-Säulen-Modell: www.hs-pforzheim.de, 07.11.2014

⁸ Vgl. Ebenda

Die drei Kernprozesse des 3-Säulen Modells umfassen jeweils noch weitere untergeordnete Bereiche. Unter dem Punkt „PersonalArbeit & Mitarbeiterbetreuung“ fallen viele weitere wie z.B. Personalbedarfsplanung, Personalmarketing, Personalrekrutierung, Personalauswahl, usw.

Der zweite Kernprozess, „MitarbeiterFührung & ZusammenArbeit“ umfasst Bereiche wie Führungsaufgaben, Kommunikation und Mitarbeiterinformation, Projektmanagement, Betriebsklima, usw.

Der dritte Kernprozess, „PersonalEntwicklung & VeränderungsManagement“ umschließt außerdem berufliche Erstausbildung, Kompetenzmanagement, Teamentwicklung, usw.⁹

Frei nach der Abbildung werden die sogenannten Unterstützungsprozesse am Fuße der Pyramide dazu verwendet, um fortlaufende Vorgänge in den obig angeordneten Bereichen zu ergänzen. Dazu gehören die allgemeine Organisation des Personalbereiches, sowie der Einsatz von IT Systemen. Die Kernprozesse stellen den Rumpf der Pyramide da und beinhalten ihre wichtigsten Organe. Dies beinhaltet die oben genannten Kernprozesse die alle Vorgänge sind, die in jedem Unternehmen im Personalmanagement stattfinden. An der Spitze der Pyramide befinden sich die strategischen Prozesse, die eine Optimierung und erfolgreiche Zukunftsplanung ermöglichen und gewährleisten sollen. Nur durch eine Zusammenarbeit und gegenseitige Stärkung der einzelnen Säulen kann ein Unternehmen sein Personalmanagement sinnvoll und gewinnbringend einsetzen.

Das bereits besprochene Modell ist nur eines von vielen welches in der Arbeitswelt ein- und umgesetzt wird. Trotzdem kann man in gewissen Fällen von einheitlich strukturierten Modellen sprechen, die im Großen und Ganzen in den meisten Unternehmen Anwendung finden. Das Gebiet des strategischen Personalmanagements kann am besten in sechs unterschiedliche Themenbereiche untergliedert werden. Sie ähneln sich sehr bei den ganzen unterschiedlichen Modellen und „Denkanstößen“, nur manche Begrifflichkeiten und Bezeichnungen werden anders formuliert.

⁹ Vgl. Hochschule Pforzheim, Das 3-Säulen-Modell, www.hs-pforzheim.de, 07.11.2014

Diese sind:

- Personalgewinnung und Employer Branding
- Performance and Talent Management
- Steuerung und Entwicklung von Führungskräften
- Führung von Mitarbeitern und Teams
- Gesundheitsmanagement
- Diversity Management¹⁰

2.2 Personalgewinnung und Employer Branding

Die Begriffe „Personalgewinnung“ und „Employer Branding“ sind fester Bestandteil der Arbeitswelt und finden tägliche Anwendung in allen Unternehmen, egal in welcher Größenordnung. Die Mitarbeiter sind die Basis jedes Unternehmens, da ist es nicht verwunderlich, dass die Auswahl und Gewinnung dieser, eine der höchsten und wichtigsten Prioritäten darstellt. Für den Arbeitnehmer kann die Auswahl einer Stelle bzw. eines Arbeitgebers das komplette Leben verändern und formen. Parallel dazu ist die Auswahl von qualifiziertem und gutem Personal für das Unternehmen, oder die Organisation, mit einer der Entscheidungen, die die meisten Konsequenzen nach sich zieht. Nicht ohne Grund wird der Mensch als das betriebswirtschaftlich wichtigste Kapital eines Unternehmens betrachtet.

Die strategische Bedeutung von Personalauswahl lässt sich auch in dem jeweiligem Unternehmen und seinen verschiedenen Sparten oder Abteilungen begründen. Je nach strategischer Auslegung und Berufssparte sind andere Fähigkeiten und Eigenschaften gefragt. Es fließen noch weitere Aspekte, wie Personalplanung, Personalentwicklung und Personalgewinnung in die strategische Planung mit ein.

¹⁰ Vgl. Stock-Homburg, 2014: 4f.

Vor allem die Besetzung von offenen Stellen im Führungskräftebereich ist von größter Bedeutung.

„Vielfach konnte deshalb belegt werden, dass die finanziellen Auswirkungen personeller Entscheidungen generell, aber insbesondere in Bezug auf Führungskräfte, von großem Gewicht sind – in Form von Produktivitätsverbesserung, Kostensenkung und verminderter Fluktuation bei qualifizierten Mitarbeitern.“¹¹

Um weiter auf die Personalauswahl eingehen zu können, müssen zuerst verschiedene Begriffe vorgestellt und definiert werden. Hier spricht man von der „Berufseignung“ und der „Berufseignungsdiagnostik“. Die Berufseignung, definiert von der Bundesagentur für Arbeit, lautet wie folgt:

„Eine Person ist geeignet für einen Beruf, wenn sie die umschriebenen Anforderungen dieses Berufs voraussichtlich erfüllen kann und das berufliche Umfeld zudem ihre berufliche Zufriedenheit ermöglicht.“¹²

So kann man feststellen, dass die Berufseignung von der Person selber ausgeht und sich auf einen eindeutig festgelegten Beruf bezieht, unabhängig vom Unternehmen oder vom Schulabschluss. Es wird eine Prognose getroffen, die sich auf die Kompetenzen, Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten und weitere leistungsrelevante Merkmale der Person und die Kompatibilität mit dem Beruf bezieht.

Im Gedanken weiterführend entsteht die Berufseignungsdiagnostik:-

„bezeichnet die Entwicklung, Prüfung und Anwendung psychologischer Verfahren zum Zwecke eignungsbezogener Erfolgsprognosen und Entscheidungshilfen im beruflichen Kontext.“¹³

Sobald die unterschiedlichen Fähigkeiten des Bewerbers durch einer der angesprochenen Verfahren festgestellt werden können, werden diese den Anforderungen der Stelle gegenüber gestellt und verglichen.

¹¹ Stock-Homburg, 2013: 30

¹² Meyer-Haupt, 1998: 105

¹³ Stock-Homburg, 2013: 30

Jedoch können zu Beginn des Verfahrens nicht alle Fähigkeiten zu hundert Prozent bestimmt und festgelegt werden. Daher muss zusätzlich zum Status quo Vergleich eine Abschätzung der weiteren Merkmale und deren mögliche Weiterentwicklungen erfolgen.

Weiterhin wird von einem Befriedigungspotenzial gesprochen, was die mögliche Zufriedenheit der Person im Unternehmen beschreibt, und an die persönlichen Interessen und Bedürfnisse der Person gekoppelt ist. Ob diese kompatibel sind, kann sich unter anderem im Vorstellungsgespräch oder bei einem Berufsinteressentest herauskristallisieren. Das Prinzip wird in folgender Tabelle nochmals verdeutlicht.

Tätigkeit	Person
tätigkeitsspezifische Anforderungen	Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse
tätigkeitsübergreifende Anforderungen	generell erfolgsrelevante Eigenschaften, Entwicklungspotenzial
Befriedigungspotenzial	Interessen, Bedürfnisse, Werthaltungen

Abbildung 3: Berufseignungsdiagnostik¹⁴

2.2.1 Methoden der Personalauswahl

Im Bereich der Personalauswahl gibt es viele verschiedene Methoden, um die am besten qualifizierten Mitarbeiter für die entsprechende Position zu finden. Einer der bekanntesten und am meisten angewendeten ist der „trimodale Ansatz der Berufseignungsdiagnostik“ von Professor Schuler.¹⁵ Dieser befasst sich vor allem mit der psychologischen Berufseignungsdiagnostik. Schuler unterscheidet Konstrukt-, Simulations- und Biographie bezogene Verfahren. Aus der ausschlaggebenden Erfahrung der psychologischen Diagnostik ist entstanden, dass das Resultat jeder Berechnung auch von dem Vorgehen abhängt mit der es bestimmt wurde. Infolgedes-

¹⁴ Vgl. Das Wirtschaftslexikon, Berufseignungsdiagnostik: <http://www.daswirtschaftslexikon.com>, 10.11.2014

¹⁵ Vgl. Schuler, 2013: 33

sen ist eine lückenlose Diagnose nur durch den Gebrauch mehrerer, unterschiedlicher Methoden möglich.

2.2.2 Biographie orientierte Verfahren

Im Biographie orientiertem Verfahren geht es hauptsächlich darum, Daten und Informationen aus der Vergangenheit des Bewerbers zu erfahren und diese mit den Anforderungen der offenen Stelle zu vergleichen. Die meisten Informationen gehen aus den klassischen Bewerbungsunterlagen wie dem Lebenslauf und etwaigen Zeugnissen hervor.

Hier lässt sich vieles direkt und ohne Umschweife ablesen, wie Schulnoten, Ausbildungsstand, Arbeitszeugnisse, Praktika, Computerkenntnisse, usw. Diese Daten dienen in der weiteren Prognose als Indikatoren und können so, durch in der Vergangenheit positive erbrachte Leistungen, eine Weiterführung der positiven Leistungen vorhersagen. Ein weiteres klassisches Instrument des Biographie orientierten Verfahrens ist das Interview oder Vorstellungsgespräch. Bei dem Vorstellungsgespräch spielt die Vergangenheit des Bewerbers ebenso wie beim Lebenslauf eine übergeordnete Rolle. *„Es liegt ihnen die Annahme zugrunde, dass die vergangenen Vorgänge Aufschluss über tätigkeitsrelevante Fähigkeiten, Prägungen oder Verhaltensweisen geben.“*¹⁶ So können auch relevante Fragen, die sich auf konkrete Projekte oder Vorgehensweisen beziehen, gestellt werden. Bei der Formulierung der Fragen soll ebenfalls ein bestimmtes Schemata angewandt werden. Die Fragen zu einem bestimmten Thema sollen aufeinander aufbauen und immer konkreter auf das Gefragte eingehen.

Beispiel:

1. Frage(n): Hatten Sie schon mal einen Konflikt mit einem Mitarbeiter? Wenn ja, um was für einen Konflikt handelte es sich?
2. Frage(n): Konnten Sie den Konflikt lösen, und wenn ja wie?

¹⁶ Vgl. Schuler, 2013: 35

3. Frage(n): Inwiefern hat die Lösung des Konfliktes zur Veränderung der Beziehung zwischen Ihnen und Ihrem Mitarbeiter beigetragen?

Jedoch muss noch beachtet werden, dass nicht jedem Bewerber die exakt gleichen Fragen gestellt werden, sondern individuell auf die Person eingegangen wird, je nachdem welche Situationen oder Erfahrungen diese erlebt hat.

Ein weiteres häufig angewandtes, Biographie orientiertes Instrument, ist der standardisierte Fragebogen. Dieser besteht aus einem vereinheitlichten Zusammenschluss von Fragen, die im Großen und Ganzen das Vorstellungsgespräch und den Lebenslauf, bzw. Bewerbungsunterlagen zusammenfassen. Hier bekommt jeder Bewerber die exakt gleichen Fragen zugeteilt.

2.2.3 Simulationsorientierte Verfahren

Der zweite Teil des trimodalen Ansatzes der Berufseignungsdiagnostik ist das simulationsorientierte Verfahren. Dieses Verfahren bezieht sich auf die gegenwärtige Situation des Bewerbers und nicht auf die Vergangenheit und das bereits geleistete. Der Bewerber soll anhand von verschiedenen „Tests“ oder Proben sein Können direkt vor den Augen des Interviewers unter Beweis stellen, um so seine Eignung für die offene Stelle am wirkungsvollsten zu präsentieren. Die fundamentalen Verfahren dieses Diagnostiktyps sind situative Interviews, Arbeitsproben und „Situational Judgement Tests“ (Test zum situationsbezogenen Urteilsvermögen).

„Sie sollen typisches Verhalten in maßgeblichen Anforderungssituationen provozieren; es kommt häufig durch das Zusammenwirken mehrerer Fähigkeiten zu Stande und kann vor allem durch Arbeitsproben diagnostiziert werden (...)“¹⁷

Die bereits angesprochene Arbeitsprobe ist der Hauptbestandteil des simulationsorientierten Verfahrens. Hier muss unterschieden werden zwischen den im Volksmund bekannten Arbeitsproben und die in diesem Fall gemeinten. Die im Volksmund bekannten

¹⁷ Schuler/Görlich, 2007: 56

Arbeitsproben, wie Zeichnungen in einer Mappe oder Portfolio bei einem Künstler oder Modedesigner, sind hier nicht von Relevanz.

Es geht um sogenannte gestellte „Work Sample Tests“, oder im häufigsten Fall Rollenspiele. Diese Rollenspiele sollen konkrete Aufgaben und Situationen, die in der täglichen Arbeit des Bewerbers in seinen Tätigkeitsbereich fallen, darstellen. Der Bewerber nimmt eine Rolle ein und spielt, je nach Frage, die Situation so nach, als würde diese im ganz normalen Berufsalltag stattfinden.

„In diesem Fall würde man sich mit einer möglichst realitätsnahen Simulation begnügen, etwa wenn man einen künftigen Kundenberater mit einem „schwierigen Kunden“ interagieren lässt.“¹⁸

Ein weiteres Instrument des simulationsorientierten Verfahrens ist das situative Interview. Bei dem situativen Interview handelt es sich um eine abgewandelte Form der bereits besprochenen Arbeitsprobe in Form eines Rollenspiels. Das situative Interview wird im Gegensatz zum Rollenspiel nur mit Hilfe von Fragen, die der Bewerber über eine konkrete Situation beantwortet, durchgeführt, ohne dass der Bewerber die Situation „gelebt“ vorspielen müsste.

Ein weiterer Begriff, der das situative Interview gut erläutert, ist „mentale Tätigkeitssimulationen“.¹⁹ Zum Aufbau muss man sich eine Aneinanderreihung verschiedener Fragen vorstellen, die alle mit dem Satz, „Was würden Sie tun?“ enden. Nachfolgend ein Beispiel:

Frage zur Auswahl eines Personalleiters:

Ein Mitarbeiter ist seit zwei Wochen wegen eines Rückenleidens krankgeschrieben. Sie sind auf der Fahrt zu einem wichtigen Termin. Die Fahrt führt Sie durch ein Neubaugebiet. Im Vorbeifahren sehen Sie, wie der erkrankte Mitarbeiter mithilft, Heizkörper in einen Rohbau zu tragen. Was würden Sie tun?²⁰

¹⁸ Krohne/Hock, 2007: 441

¹⁹ Vgl. Schuler, 2013: 39

²⁰ Vgl. Hochschule Offenburg, Situatives Interview: www.opus.hs-offenburg.de, 09.12.2014

Hier gibt es vorgefertigte Antwortpaletten, die eine möglichst professionelle und qualifizierte Handhabung des Problems darstellen sollen.

Das vierte Instrument des simulationsorientierten Verfahrens ist der „Situational Judgement Test“. Hierbei handelt es sich um ein situatives Interview in schriftlicher Form. Berufliche Situationen wie die bereits beschriebenen werden vorgegeben und vom Bewerber schriftlich bearbeitet. Die Schwierigkeit bei einem „Situational Judgement Test“ ist das hohe Konstruktionsengagement, da die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten nicht sofort erkennen lassen, welche die richtigen sind. Zusätzlich müssen die Antwortmöglichkeiten so präpariert sein, dass Unterschiede klar erkennbar sind und auch zur Auswertung der getroffenen Wahl beitragen können. So kann durch die Formulierung der Fragen auf Persönlichkeitsmerkmale der Bewerber geschlossen werden.

„Wenn man nach der „besten“ Verhaltensmöglichkeit fragt, prüft das eher das relevante Fachwissen des Bewerbers und dessen kognitive Fähigkeiten. Fragt man jedoch nach „Welches Verhalten wäre für sie typisch“, eröffnet dies ganz andere Antwortmöglichkeiten und bezieht sich eher auf Persönlichkeitsmerkmale und nicht auf theoretisches Fachwissen.“²¹

2.2.4 Konstrukt orientierte Verfahren

Der dritte Teil des trimodalen Ansatzes der Berufseignungsdiagnostik ist das Konstrukt orientierte Verfahren. Bei diesem Verfahren geht es nicht, wie in den beiden vorangegangenen Verfahren, um die Vergangenheit oder das jetzige Nachspielen einer gewissen Situation, sondern ausschließlich um potenzielle Leistungsfähigkeit in der Zukunft. Das Potenzial des Bewerbers soll gemessen werden. Dieses Verfahren ist das wichtigste des strategischen Teiles der Unternehmensentwicklung, weil sich so prognostizieren lässt, welche Tätigkeitsbereiche der Bewerber in der Zukunft bewältigen könnte. Das Potenzial ist bei jedem Bewerber unterschiedlich, manche sind sich ihrer gar nicht bewusst. Durch die Anwendung psychologischer Tests soll dieses Potenzial nun offen gelegt werden. Die Definition eines psychologischen Tests lautet wie folgt:

²¹ Schuler, 2013: 41

„Ein psychologischer Test ist ein standardisiertes diagnostisches Verfahren zur Messung von Persönlichkeitsmerkmalen, das Schlüsse auf individuelle Eigenschaftsausprägungen sowie auf Verhalten und Erleben in anderen Situationen ermöglicht.“²²

Zu den gängigen angewandten Tests gehören unter anderem: IQ-Tests, persönliche Gesprächsevaluationen, Tests des räumlichen Vorstellungsvermögens und viele weitere Methoden. Die drei großen Gruppen, die am besten unterschieden werden können, sind: Fähigkeitstests, Persönlichkeitstests und Motivations- und Interessenstests.

Zu den Fähigkeitstests gehören allgemein alle Tests, die sich ausschließlich mit kognitiven, bzw. geistigen Fähigkeiten auseinandersetzen. Hier gibt es allgemeine Intelligenztests, wie den gängigen IQ-Test, der mehrere kognitive Fähigkeiten abfragt, oder spezifische, die zum Beispiel nur räumliches Vorstellungsvermögen oder ähnliches abfragen. Die Methode des IQ-Tests hat eine lange Vergangenheit und kann immer angewandt werden. Durch die international anerkannte Validität eines IQ-Tests sind die Ergebnisse nicht verfälscht und auch unmittelbar anwendbar auf die Person, bzw. die Stelle die bekleidet werden soll.

Ein zusätzliches Instrument besteht aus Persönlichkeitstests, die keine kognitiven Fähigkeiten abfragen. Der Begriff „Persönlichkeit“ wird für diesen Zweck zusätzlich definiert.

„Konstrukt in der Psychologie, wodurch die Unterschiedlichkeit des aktuellen Denkens, Erlebens, Verhaltens und der Leistung von Personen beschrieben, auf grundlegende stabile individuelle Dispositionen in Abgrenzung von biologischen und/oder situativen Bedingungen sowie sozialen Interaktionen zurückgeführt werden und künftiges Denken, Erleben, Verhalten und Leistungen vorhergesagt werden sollen.“²³

Um die Persönlichkeit eines Bewerbers kennenzulernen, werden hauptsächlich Fragebogen angewandt, in denen die Bewerber ihre Persönlichkeit selber einschätzen sollen/müssen.

²² Hogrefe, Personalpsychologie Definition psychologischer Test: www.hogrefe.de, 09.12.2014

²³ Hogrefe, Personalpsychologie Definition Persönlichkeit: www.hogrefe.de, 13.12.2014

Anhand der Antworten auf die gestellten Fragen können mit Hilfe eines Modells, die unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmale eines jeden Bewerbers zugeordnet werden. Das gängige Modell ist das 2004 von Ostendorf und Angleitner entwickelte „Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit“, oder auch „Big Five“ genannt.²⁴ Dieses soll nachfolgend auf der nächsten Seite tabellarisch und graphisch besser erläutert werden.

Das Fünf-Faktoren-Modell	
Faktor	Bipolare Definition
Extraversion	Gesprächig, energiegeladen und durchsetzungsfähig versus ruhig, zurückhaltend und schüchtern
Verträglichkeit	Mitfühlend, freundlich und herzlich versus kalt, streitsüchtig und unbarmherzig
Gewissenhaftigkeit	Organisiert, verantwortungsbewusst und vorsichtig versus sorglos, leichtsinnig und verantwortungslos
Neurotizismus	Stabil, ruhig und zufrieden versus ängstlich, instabil und launisch
Offenheit für Erfahrungen	Kreativ, intellektuell und offen versus einfach, oberflächlich und unintelligent

Abbildung 4: Das 5-Faktoren-Modell²⁵

Die fünf unterschiedlichen Kategorien ermöglichen eine Einteilung in verschiedene Bereiche. Die Fragen, die Bestandteil des Fragebogens zur Selbsteinschätzung sind, beziehen sich auf diese fünf Bereiche und lassen somit auch eine direkte Auswertung der Ergebnisse zu. Forschungsergebnisse laut Barrick, Mount und Judge haben ergeben, dass die Gewissenhaftigkeit das Persönlichkeitsmerkmal mit der höchsten Validität darstellt. Validität bedeutet in diesem Zusammenhang, wie bereits besprochen, auch die höchste Prognosefähigkeit.

Motivations- und Interessenstests bilden die dritte Gruppe der Fähigkeitstests. Diese werden wie bei den Persönlichkeitstests in Fragebogenform erbracht und charakterisieren sich durch das Erfragen von persönlichen Motiven und Interessen des Bewerbers. Ähnlich wie beim Persönlichkeitstest lassen sich diese Motive und Interessen in gewisse Bereiche einteilen, die in Korrelation zu Merkmalen der Berufseignung eines Be-

²⁴ Vgl. Ostendorf, Angleitner, 2004: 197ff.

²⁵ Das 5-Faktoren Modell: www.offensivgeist.de, 13.12.2014

werbers stehen. Tatsächlich wird der Nutzen eines Motivations- und Interessenstest meist missverstanden, da oft von einem Bewerber ausgegangen wird, der einen passenden Beruf oder Studienplatz sucht. Dies ist aber nur die eine Seite der Münze, da das ganze Verfahren von der anderen Sichtweise, die des Arbeitgebers betrachtet werden kann, und muss.

Anwendung finden diese Tests nicht nur vor Ort in den Unternehmen als Teil des Bewerbungsprozesses, sondern werden immer mehr in den elektronischen Bewerbungsprozess integriert. So ist es mittlerweile bei den meisten Unternehmen möglich, online ein komplettes Bewerbungsverfahren abzuschließen. Hierzu gehört normalerweise die Erstellung eines eigenen Profils mit allen Kontaktdaten, Hochladen von Lebenslauf und Zeugnissen, sowie eine direkte Teilnahme am Auswahlverfahren durch das Ausfüllen der beschriebenen Fragebögen.

So wird der Bewerbungsprozess für den potenziellen Arbeitnehmer und Arbeitgeber vereinfacht, bzw. beschleunigt. Vor allem der finanzielle Aspekt spielt hier eine große Rolle für die Unternehmen, da Verwaltungskosten gesenkt werden können.

Trotz aller Vorteile ist die Umstellung auf ein komplettes elektronisches Bewerbungsverfahren mit Vorsicht zu genießen, da die Kontrolle der Bewerber so nicht möglich ist. Die Durchführung der unterschiedlichen Tests müsste eigentlich unter Aufsicht geschehen, da die Möglichkeit einer wissentlichen Verfälschung durch den Bewerber immer besteht.

2.2.5 Multiple Verfahren

Die Kombination der drei angesprochenen Methoden, (Biographie-, Simulations- und Konstrukt orientiert) wird als Multiple Verfahren bezeichnet. Das bekannteste multiple Verfahren ist das „Assessment Center“. Assessment Center kommt aus dem Englischen von dem Verb „to assess“, was so viel heißt wie etwas zu bewerten- oder zu beurteilen. Eine ausführliche Definition und Erklärung des Assessment Centers liefert das Wirtschaftslexikon Gabler:

*„umfassend angelegtes eignungsdiagnostisches Verfahren, bei dem mehrere Kandidaten über i.d.R. ein bis drei Tage untersucht und von mehreren Beurteilern hinsichtlich ihrer Eignung für bestimmte Positionen beurteilt werden. Eignungsdiagnostische Verfahren, die dabei zum Einsatz kommen, sind etwa Rollenspiele, Präsentationsübungen oder eine Postkorb-Übung. Wegen des Einsatzes dieser verschiedenen Instrumente kann die Validität des Verfahrens durch einzelne Tests zur Messung allgemeiner Fähigkeiten (Intelligenz, Intelligenztest), Arbeitsproben oder strukturierte Interviews übertroffen werden.“*²⁶

Wie im biographischen Ansatz werden in der Vergangenheit bereits erlernte Fähigkeiten geprüft, bzw. abgefragt, wie im Simulationsansatz Arbeitsproben und die derzeitige Verfassung der Bewerber evaluiert und wie im Konstrukt orientierten Ansatz Fähigkeitstests zur besseren Bewertung und Prognose zur Berufseignung durchgeführt. Die Umsetzung eines Assessment Centers geschieht meist in einer größeren, aber übersichtlichen Gruppe von Bewerbern. Die Gruppengröße wird je nach Gesamtanzahl der Bewerber ermittelt. In der Regel kann man davon ausgehen, dass sechs bis zwölf Bewerber gleichzeitig als zu Beurteilende teilnehmen. Weiterhin werden mehrere anwesende Beobachter in den Bewertungsprozess miteingebunden.

Als „Assessoren“ werden zumeist Mitarbeiter aus mindestens einer hierarchischen Ebene höher als die angestrebte Position der Bewerber ausgewählt, da diese aus Erfahrung am besten die Fähigkeiten der Bewerber beurteilen können. Die weiteren Assessoren bestehen hauptsächlich aus Mitarbeitern der Personalabteilung bzw. der Personalentwicklung. Die Anzahl der Assessoren kann variieren, pendelt sich meist aber bei ca. fünfzig Prozent der teilnehmenden Bewerber ein, sprich zwölf Teilnehmer werden demnach von 6 Assessoren beurteilt. Um den chronologischen Ablauf eines Assessment Centers besser nachvollziehen zu können haben Florian Schumacher und Roland Geschwill eine Art Zeitplan aufgestellt:

²⁶ Wirtschaftslexikon Gabler, Assessment Center: <http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de>, 13.01.2014

-
- Selektion der Mitarbeiter, die an den AC teilnehmen sollen.
 - Ermittlung der konkreten Anforderungen der zu besetzenden Stelle.
 - Beschreibung des beobachtbaren Verhaltens, welches die zu prüfende Anforderung charakterisiert.
 - Auswahl von Methoden und Alltagssituationen, die die benötigten Fähigkeiten adäquat prüfen (Anforderungsbezug)
 - Grundannahme ist, dass angemessenes statt angepasstes Verhalten zum Erfolg führt. (...)
 - (...) Es gilt das Prinzip der Mehrfachbeobachtung. Beobachtung und Beurteilung sollen möglichst getrennt voneinander erfolgen. Jeder Beobachter muss sich selbst ein Urteil bilden. Wichtig ist, dass die Beurteiler möglichst objektiv die Anforderungen anhand im Vorfeld definierter Verhaltenskriterien beurteilen.
 - Auswertung der Beurteilungen und Verdichtung zu einem Eignungsprofil
 - Vergleich der Eignungsprofile mit dem Anforderungsprofil der Stelle.
 - Darlegung der Ergebnisse mit jedem einzelnen Probanden.²⁷

²⁷ Vgl. Schuhmacher, Geschwill, 2014: 108

2.3 Employer Branding

Am besten lässt sich der Begriff, „Employer Branding“ durch die Definition von Schuhmacher und Geschwill erläutern:

„Employer Branding, Arbeitgebermarkenbildung, ist eine unternehmensstrategische Maßnahme, bei der Konzepte aus dem Marketing, insbesondere der Markenbildung, angewandt werden. Das Unternehmen wird als attraktiver Arbeitgeber dargestellt und gegenüber Wettbewerbern positiv positioniert. Das Ergebnis ist die Arbeitgebermarke, Employer Brand, das vom Unternehmen gezielt gestaltete Image, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.“²⁸

Brückmann spricht einen interessanten Punkt zu diesem Thema an:

„Die pfiffigste Personalwerbung nützt nichts, wenn konkrete Botschaften über Arbeitgebervorteile und die emotionalen Aspekte der Unternehmenskultur fehlen. Die inhaltliche Differenzierung von Mitbewerbern ist entscheidend, sonst bleiben die einzelnen Arbeitgeber konturlos und austauschbar.“²⁹

Um ein erfolgreiches Employer Branding garantieren zu können, müssen im Vorfeld mehrere Aspekte beachtet und vorbereitet werden. Jedes Unternehmen ist am Markt schon eine Marke an sich, jedoch nicht in dem Sinne eines Arbeitgebers. Durch das externe Corporate Marketing wird das Unternehmen nach außen dargestellt und präsentiert, was eine der ersten Voraussetzungen für ein vielversprechendes Employer Branding bildet. Sollte der Arbeitgeber von Beginn an ein fragwürdiges Image haben, ist es umso schwieriger, ein effizientes Employer Branding aufzubauen. Vor allem bei Unternehmen, die eher negative Assoziationen wecken wie: Ölkonzerne, Tabakkonzerne, Rüstungsunternehmen, usw.

²⁸ Schuhmacher, Geschwill, 2014:35

²⁹ Brückmann, 2013: 7

Hier kommt der Begriff „Employer Value Proposition“³⁰ (EVP) zum Tragen, der das sogenannte Markenversprechen eines Unternehmens als Arbeitgeber definiert.

Wenn das Corporate Image beschädigt ist, muss dieses im Employer Branding ausgeglichen werden.

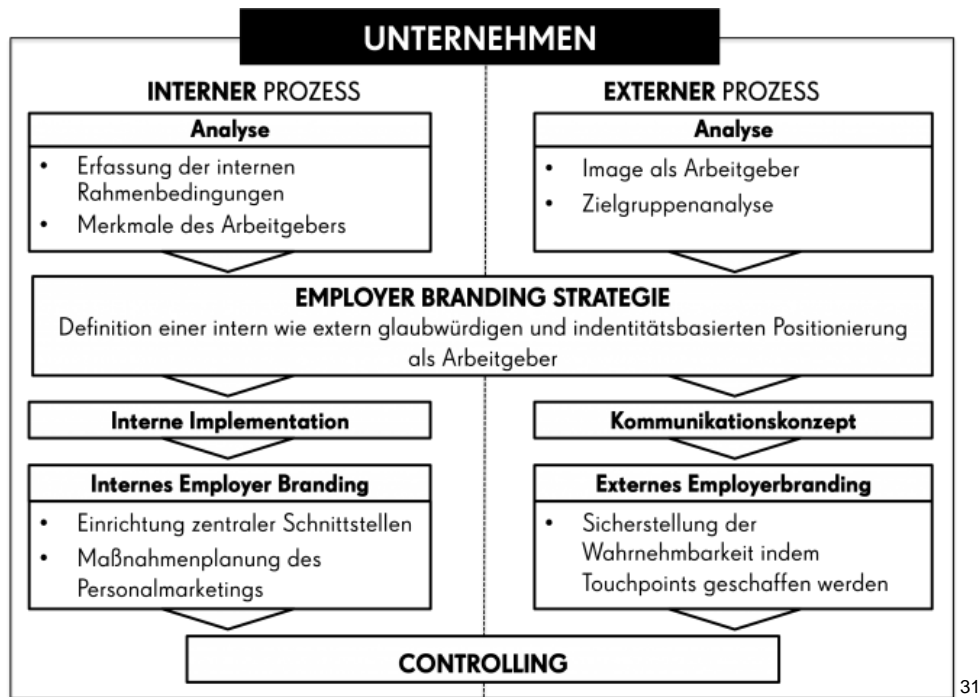


Abbildung 5: Employer Branding

Mit Hilfe der Tabelle lässt sich die zusätzliche Bedeutung von internem und externem Employer Branding im Unternehmen darstellen. Als erster Punkt wird die Analyse des Arbeitgebers, sowohl intern, als auch extern angestrebt. Nur mit Hilfe dieser Analyse kann ein Status Quo bestimmt werden, von dem Verbesserungen ausgehen müssen. Wichtig bei der externen Analyse ist die Erfassung der Zielgruppe. Welche potenziellen Mitarbeiter möchte man mit dem Employer Brand ansprechen? Mit Hilfe welcher Instrumente kann das umgesetzt werden?

³⁰ Vgl. Personalwerk, Glossar Employer Value Proposition: www.personalwerk.de, 13.12.2014

³¹ Personalmarketing, Abbildung Employer Branding: www.kakoii.de, 13.12.2014

Bei der internen Employer Branding Strategie ist ein Hauptaugenmerk auf das Halten und die Entwicklung der derzeitigen Mitarbeiter zu setzen. So kann der Verbleib von qualifizierten Mitarbeitern gewährleistet und gefestigt werden, da eine hohe Fluktuation und die damit verbundenen Kosten den Unternehmenserfolg negativ beeinflussen.

2.3.1 Employer-Branding-Strategie

Zunächst wird auf die unterschiedlichen Methoden eingegangen, die eine externe Employer-Branding-Strategie ausmachen. Trotzdem ist für jedes einzelne Unternehmen eine variable Schwerpunktauslegung sinnvoll. Von daher wird die Strategie allgemein gehalten, um nicht zu sehr in eine Richtung ausgelegt zu sein. Allen voran ist Kooperation mit bestehenden Institutionen von enormen Vorteil. Hierzu gehören im weitesten Sinne:

- Vereine und Politik: Mitgliedschaft und Engagement in Verbänden, Vereinigungen, Normungsgremien; Teilnahme an politischen Foren; Einladung von Politikern.
- Corporate Citizenship und gesellschaftliches Umfeld: Sponsoring von gemeinnützigen Vereinen oder Gesellschaften; Organisation und Teilnahme an kulturellen Veranstaltungen in der Region; Partnerschaften für Vereine oder andere Einrichtungen (Social Responsibility); Tage der offenen Tür, Einrichtung eines Museums, gläserne Produktion.
- Bildungseinrichtungen: Partnerschaften mit Schulen, Schnupperpraktika, berufliche Frühorientierung; Partnerschaften mit Universitäten, Informationsveranstaltungen für Studierende, Vergabe von Ingenieur- und Diplomarbeiten bzw. Bachelor- und Masterthesen; Kooperationen mit Forschungseinrichtungen; Lehrtätigkeit von Mitarbeitern an Schulen und Universitäten; Vergabe von Stipendien, duale Studiengänge; Sponsoring oder eigene Auslobung von Wettbewerben und deren Prämierung.
- Employer Branding and Product Branding: gekoppelte Aktivitäten zwischen Produkt- und Dienstleistungsmarketing und Employer Branding; Professioneller Auftritt (Internet, Social Media, Publikationen, Broschüren, Messen, Anzeigen); Zielgruppenorientierte Kommunikation.

- Externes Employer Branding: Partnerschaften eingehen (...) ³²

Zusätzlich zu den externen Instrumenten und Schwerpunkten, die ein Unternehmen nach außen hin als Arbeitgeber attraktiv machen, gilt es den Verbleib der bestehenden Arbeitnehmer (intern) durch weitere Maßnahmen zu sichern.

Nicht nur der Verbleib der bereits angestellten Arbeitnehmer ist von Arbeitgeberseite aus als Priorität einzustufen, sondern vor allem die Leistungssteigerung der eigenen Arbeitskräfte. Um dies gewährleisten zu können gibt es mehrere Maßnahmen, die ein Unternehmen anwenden kann. Die größte Rolle in der Attraktivitätsskala eines Unternehmens neben der Arbeitsplatzsicherheit ist laut potenziellen Arbeitnehmern die Vergütung. Hier ist Vergütung aber nicht gleich Vergütung, da direkte und indirekte Arten der Entlohnung existieren und implementiert werden. Die allgemein bekannte „Direkte Vergütung“ ist das sogenannte Fixgehalt, was der Mitarbeiter pro Monat erhält. Dazu kommen unter anderem noch potenzielle Sonderzahlungen, wie zum Beispiel: Urlaubs- und Weihnachtsgeld. Zusätzlich zu der zahlenmäßigen Höhe an Gehalt, sind unter anderem auch die Art und der zeitliche Abstand der Vergütung entscheidend. In der Regel werden Mitarbeiter monatlich bezahlt, das kann sich aber von Branche zu Branche oder Land zu Land unterscheiden. Außerdem existieren Zahlungsmodalitäten, die eine Bezahlung jährlich veranschlagen, nach Akkord oder in einem vornherein ausgemachten Zeitraum.

Fringe-Benefits-Leistungen „stellen zusätzliche Vergütungsbestandteile zur direkten Vergütung dar.“ ³³ Zu diesen Nebenleistungen gehören zur Verdeutlichung Sachbezugswerte oder Leistungen, die je nach Rechtslage nicht auf dem Gehaltsscheck ausgewiesen werden müssen. Dies kann bei der Bewirtung der Mitarbeiter beginnen, wie zum Beispiel Nahrungsmittel wie Kaffee, Tee, Säfte, Wasser, Obst & Gemüse kostenfrei bereitzustellen. Das Thema Gesundheit und Gesundheitsmanagement spielen hier auch eine große Rolle. Die Bereitstellung von kostenfreien Sportangeboten gehört hier genauso dazu, wie Altersvorsorge und die Bezuschussung von Kindergartenplätzen.

³² Vgl. Schumacher, Geschwill, 2014: 37 ff.

³³ Vgl. Schuhmacher; Geschwill, 2014: 42ff.

Ein weiterer Aspekt des internen Employer Brandings wird durch ein positives Arbeitsumfeld dargestellt. Gemeint sind zum einen das direkte Arbeitsumfeld, also der Arbeitsplatz an sich, sowie die Rahmenbedingungen die das Umfeld bilden.

Grundlegend ist die Ausstattung des Arbeitsplatzes mit den benötigten Arbeitsmitteln und funktionsfähigen technischen Geräten. Entscheidend kann auch der Ort sein an dem die Arbeit verrichtet wird. In manchen Fällen muss im Betrieb selber Hand angelegt werden, jedoch gibt es in gewissen Bereichen oder Abteilungen auch die Möglichkeit ein „Home-Office“ in Erwägung zu ziehen. Eine große Rolle spielt auch eine gewisse Transparenz im ganzen Unternehmen.

Eine Abschottung von Abteilungen oder Vorgesetzten sorgt für undurchlässige Hierarchien und führt zu internen Problemen. Als weitere Rahmenbedingung können die unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle des Unternehmens gelten. Bekannt sind hier die gängigen Teilzeitmodelle, z.B. für Eltern oder Arbeitnehmer die kurz vor der Rente stehen und in Altersteilzeit gehen.

Wie die Unternehmensführung agiert und bei dem jeweiligen Arbeitgeber aufgebaut ist, spielt genauso eine enorm wichtige Rolle bei Mitarbeitern. Hier geht es um das „Arbeiten“ an sich, wie delegiert wird, ob in Gruppen oder einzeln gearbeitet wird, usw. Es kommen viele Aspekte und Vorgehensweisen zum Einsatz um die Führungskultur positiv zu gestalten, wie die individuelle Förderung von Mitarbeitern, die Möglichkeit sich einzubringen oder eigene Gestaltungsmöglichkeiten wahrnehmen zu können. Die bereits angesprochene Transparenz muss gewahrt werden, in Form von proaktiver Kommunikation, der Umgang mit laufenden Projekten und die Einbindung der Mitarbeiter in so viele Entscheidungsprozesse wie möglich.

Abschließend sind folglich die Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter von immenser Wichtigkeit. Kein Mitarbeiter möchte für die Dauer seines Berufslebens bei einem Unternehmen das Gefühl haben, in seiner persönlichen Entwicklung stehen zu bleiben. Daher gibt es von Unternehmen ausgehend Anreize und Belohnungen, die dem vorbeugen sollen. Dazu gehören zu einem die „Vergütungsentwicklung“, also eine Anpassung des Gehaltes an die Erfahrung und oder Leistung eines Mitarbeiters, sei es durch direkte Vergütung (Gehaltserhöhung) oder eine Gewinnbeteiligung am Unternehmenserfolg. Zum anderen gibt es weiterbildende Maßnahmen, die sich auf die Steigerung des Wertes eines Mitarbeiters beziehen.

Schulungen und Trainingsprogramme sollen genau diese Weiterentwicklung der Mitarbeiter vorantreiben und bewerkstelligen.

2.4 Performance und Talent Management

Als nächster Punkt des strategischen Personalmanagements wird sich dem Performance und Talent Management zugewandt. Zunächst wird sich mit dem Performance Management auseinandergesetzt. Das Wort Performance kommt aus dem englischen und bedeutet in diesem Kontext „Leistung“, so kann man auch im deutschen vom „Leistungsmanagement“ sprechen. Für unsere Zwecke bleibt der Verfasser aber beim Performance Management.

Dieses wird von Axson definiert als: *„(...) performance management encompasses all the processes, information and systems used by managers to set strategy, develop plans, monitor execution, forecast performance, report results and make decisions.“*³⁴

Performance Management umschließt also alle Prozesse, Informationen und Systeme, die von Managern genutzt werden um Strategien festzulegen, Pläne zu erstellen, deren Ausführung zu überwachen, Leistung zu prognostizieren, die Ergebnisse weiterzugeben und Entscheidungen zu treffen. Beim Performance Management gilt es also sich von herkömmlichen Leistungsmessungen, die sich nur auf finanzielle Aspekte konzentriert haben, zu distanzieren. Vielmehr gilt es die Leistung eines einzelnen oder des ganzen als Produkt von mehreren Faktoren zu betrachten, die in Wechselwirkung zueinander stehen. Hierzu existieren eine Vielzahl unterschiedlicher Methoden um die Messung der Ergebnisse durchzuführen. Dazu wird im weiteren Verlauf des Themas mehr eingegangen werden.

³⁴ Axson, 2010: 25

2.4.1 Leistungsanreize

Zunächst soll aber die Methodik des Performance Managements erläutert werden. Einer der grundlegenden Methoden zur Erreichung von positiven Ergebnissen im Performance Management ist die Schaffung von Leistungsanreizen für den Arbeitnehmer.

„Die Gestaltung von Anreizen ist ein wichtiges Instrument für die Steuerung von Unternehmen. Anreize dienen der Motivation und Koordination von Mitarbeitern. Sie sollen ein aus Unternehmenssicht nutzenbringendes Verhalten fördern sowie nachteiliges Verhalten verhindern (...).“³⁵

Diese Anreize sind von Nöten, da Arbeitnehmer und Arbeitgeber nicht immer das gleiche Ziel verfolgen, und wenn dann auch nicht aus der gleichen Motivation heraus. Vor allem bei Entscheidungsprozessen kommt es zu Diskrepanzen zwischen den Zielen des Unternehmens und den persönlichen Präferenzen des in Frage kommenden Mitarbeiters.

Jeder Anreiz dient einem gewissen Ziel um ein „best of both worlds“ Szenario für Arbeitnehmer und -geber schaffen zu können. Ruth Stock-Homburg fasst die Ziele wie folgt zusammen:

„Ziel der Anreizgestaltung aus Unternehmenssicht ist somit die Sicherstellung einer möglichst optimalen Aufgabenerfüllung der Mitarbeiter. (...)

- möglichst großer mengenmäßiger Output
- möglichst hohe Qualität
- starke Unterstützung anderer Mitarbeiter
- bestimmte Aufteilung der Arbeitszeit zwischen verschiedenen Aufgaben“³⁶

³⁵ Jost; von Bieberstein, 2013: 152

³⁶ Vgl. Jost; von Bieberstein, 2013: 153

Nun gilt es unterschiedliche Anreize einzusetzen und zu erläutern. Einer der wirkungsvollsten ist die Vergütung. Diese kann nach der Festlegung eines Fixgehaltes durch variable Vergütungen als Anreize ergänzt werden. Beispiel für den Einsatz von variabler Vergütung als Anreiz wäre z.B. im Vertriebssektor eine Bonuszahlung bei Erreichung eines gewissen Umsatzzieles.

Bei jedem Anreiz muss zudem bedacht werden, dass er in zwei Richtungen funktioniert. Bei der variablen Vergütung besteht die Problematik, dass Arbeitnehmer traditionell ein festes Fixgehalt einer variablen Vergütung vorziehen.

So kann der Mitarbeiter besser seine Ausgaben und seine Einnahmen gegenrechnen und prognostizieren. Bei einem Belohnungsprinzip wie im vorangegangenen Beispiel kann das Verkaufsziel auch als Druck ausgelegt werden und der Mitarbeiter die Erreichung dessen als Pflicht interpretieren. Es muss also mit Bedacht entschieden werden, welche Anreize bei welchen Mitarbeitergruppen angewandt werden.

Ein weiterer Anreiz ist der interne Wettbewerb, in diesem Falle um eine ausgeschriebene Stelle im Unternehmen, die eine Beförderung mit sich zieht. Hier gilt es, eine kleinere Anzahl von ähnlich motivierten und qualitativ hochwertigen Mitarbeitern die Aussicht auf diese Stelle anzubieten. Da alle ähnlich sind von ihrem Können und ihren Kenntnissen, wird es im internen Wettbewerb dazu führen, dass sich jeder umso mehr anstrengt, um für die Stelle in Erwägung gezogen zu werden. Im Gegensatz dazu, wenn Mitarbeiter unterschiedlicher Qualifikation und Motivation für eine Stelle vorgesehen werden, wird der weniger erfahrene Mitarbeiter nicht mehr tun, da die Stelle für ihn im vornherein schon als unerreichbar gilt.

2.4.2 Personalbeurteilung

Nachdem Leistungsanreize gesetzt worden sind und diese Früchte getragen haben sollen, müssen standesgemäß die Ergebnisse beurteilt werden. Nur so können Rückschlüsse auf die Wirksamkeit der gesetzten Anreize und andere Faktoren gezogen und notfalls angepasst werden. Becker bezeichnet die Personalbeurteilung wie folgt:

„In einer Wettbewerbsgesellschaft besteht die grundlegende Erwartungshaltung nach relativen Einordnungen individueller Leistungen. Dies setzt sich auf der Ebene von Unternehmen fort, die ihrerseits Handlungserwartungen an einzelne Mitarbeiter richten.

*Entsprechend - das Leistungsprinzip anwendend – sollen Leistungsbeurteilungen sicherstellen, dass Stelleninhaber Beiträge zur Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen leisten.*³⁷

Bei der Personalbeurteilung spielt die Art der Leistungsbewertung eine große Rolle und kann in gewissen Instanzen auch zu Verfälschungen in den Ergebnissen führen. Nachfolgend werden unterschiedliche Leistungsbeurteilungsverfahren aufgezeigt und diskutiert. Diese sollen zunächst anhand der Abbildung verdeutlicht und eingeordnet werden.

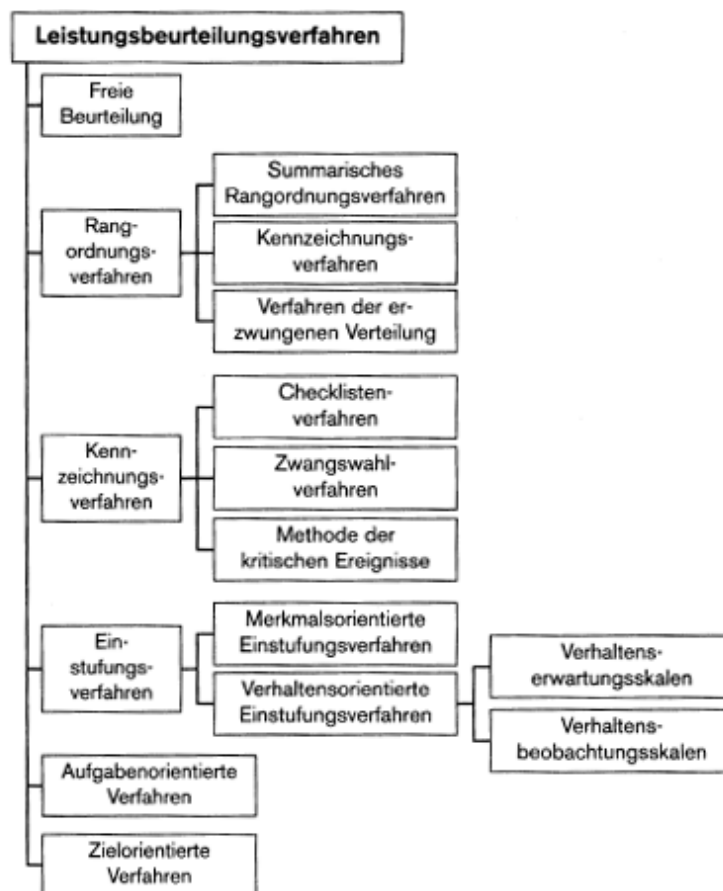


Abb. L-1: Leistungsbeurteilungsverfahren

Abbildung 6: Leistungsbeurteilungsverfahren³⁸

³⁷ Becker, 2009: 162ff.

³⁸ Personalmanagement, Glossar Leistungsbeurteilung: www.personalmanagment.info, 13.12.2014

An erster Stelle steht die sogenannte „Freie Beurteilung“, die denjenigen, die die Beurteilung durchführen, freien Raum lässt, in Bezug auf Bewertungskriterien und Auswertung. Sie ist komplett frei von Einschränkungen und wird zu hundert Prozent individuell erstellt.

Weiter geht es mit den Rangordnungsverfahren, *„diese Verfahren dienen dazu, die Beurteilten hinsichtlich ihrer Leistung in eine Rangfolge zu bringen.“*³⁹ Diese werden weiter untergliedert in:

- Summarisches Rangordnungsverfahren: hier werden alle Beurteilten anhand nur einem Kriterium bewertet, und in ein Ranking von ersten bis einschließlich letzten Platz eingeordnet.
- Kennzeichnungsverfahren: hier sollen im vornherein festgesetzte Kriterien geprüft werden, ob sie auf ein zu Beurteilenden zutreffen oder nicht.
- Verfahren der erzwungenen Verteilung: hier werden die zu Beurteilenden anhand ihrer Leistungen in Kategorien eingestuft. (Top 10%, 40% Mittel, 10% Schlecht)
- Checklistverfahren: hier erhält der Beurteilende eine vorgegebene Liste von Eigenschaften und soll die ankreuzen, die auf den zu Beurteilenden zutreffen.
- Zwangswahlverfahren: ist eine Form des Checklistverfahrens, wo Kriterien vorgegeben werden, jedoch wissen die Beurteilenden nicht welche Eigenschaften in dem Falle positiv oder negativ sind.

³⁹ Ridder, 2009: 250

- Methode der kritischen Ereignisse: „Das Verfahren beruht auf der Annahme, dass bestimmte Verhaltensweisen für den Erfolg oder Misserfolg einer Aufgabenerfüllung entscheidend sind. Dabei vermerkt man auf einer Liste verschiedene effiziente oder nicht effiziente Verhaltensweisen wie beispielsweise Ressourcenverwendung, Entscheidungsprozesse oder Problembewältigung. Danach erfolgt die Leistungsbeurteilung anhand dieser Indikatoren.“⁴⁰
- Einstufungsverfahren: diese Verfahren werden in der Praxis am häufigsten angewandt. Sie beurteilen mit Hilfe von bereits vorgegebenen Kriterien wie Arbeitsergebnisse, Verhalten, Führungsverhalten, Qualifikation, Persönlichkeitsmerkmale und Potential.
- Merkmalsorientierte Einstufungsverfahren: hier werden die gerade genannten Merkmale einzeln von jedem Beurteiler bewertet und eingestuft, meist in einer Skala von 1-10.
- Verhaltensorientierte Einstufungsverfahren: hier werden Verhaltensbeispiele vorgegeben, die falls sie beim zu Beurteilenden auftreten sollten, vermerkt werden.
- Aufgabenorientierte Verfahren: hier werden den zu Beurteilenden Aufgaben gestellt, die sie lösen müssen. Bewertet wird der Lösungsweg als auch das Ergebnis.
- Zielorientierte Verfahren: *„Zuvor festgelegte oder vereinbarte Ziele individuell (oder für die Gruppe) definiert und nach einer bestimmten Periode mit den tatsächlichen Ergebnissen (Soll/Ist-Vergleich) verglichen. Die vereinbarten Ziele sind vorwiegend an den Unternehmenszielen (z.B. Kosten- und Umsatzziele) orientiert, aus welchen konkrete Leistungsziele für den Mitarbeiter abgeleitet werden.“*⁴¹ Dieses Verfahren ist hauptsächlich unter einem anderen Begriff bekannt, „Management by Objectives“, was ein Zielerreichungsverfahren darstellt.

⁴⁰ Vgl. Universität Erlangen, Personalbeurteilung: www.economics.phil.uni-erlangen.de, 15.12.2014

⁴¹ Universität Erlangen, Personalbeurteilung: www.economics.phil.uni-erlangen.de, 15.01.2014, s.21

2.4.3 Talent Management

Das Talent Management beinhaltet alle Maßnahmen die benötigt werden, um talentierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Hierzu gehören die Gewinnung, Identifikation, Entwicklung, und Einsatz der in Frage kommenden Mitarbeiter.

- Gewinnung: Die Gewinnung von talentierten Mitarbeitern kann durch ein erfolgreiches Employer Branding schon im Voraus gewährleistet werden, um potenzielle Talente anwerben zu können.
- Identifikation: Intern werden dann die bereits beschriebenen Instrumente zur Personalbeurteilung und Leistungsbewertung angewandt, um Talente in den eigenen Reihen aufzuspüren. Extern werden potenzielle Talente durch ein differenziertes Bewerbungsverfahren, wie in Assessment Centern, erkannt und gebunden.
- Entwicklung: Nachdem die Identifikation der potenziellen Talente stattgefunden hat sollen diese selbstverständlich gefördert werden. Dies geschieht mit Hilfe von unterschiedlichen Maßnahmen wie Coachings, Lehrgänge, Weiterbildungen, usw. Zusätzlich können neue Rollen, die mehr Kompetenz erfordern, angeboten werden, die damit zur Anpassung an ein höheres Niveau führen („Stretch Roles“).
- Einsatz: Mit der Entwicklung eines talentierten Mitarbeiters stellt sich auch die Frage, wo er am besten eingesetzt werden sollte. Es sollte die bestmögliche Position sein, die zudem idealerweise im gleichen Maße persönliches und Unternehmerisches Wachstum gewährleistet.

Martina Kahl beschreibt das Talent Management wie folgt:

„Das konventionelle Talent Management berücksichtigt die wenigen besten Mitarbeiter. Die Aktivitäten werden darauf ausgerichtet, diese Talente zu identifizieren, zu fördern und zu binden. Die integrierte Sichtweise stellt das Managen der Begabungen der Mitarbeiter in den Vordergrund, um gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen optimal begegnen zu können.“⁴²

Das Talent Management verfolgt mehrere Zielvorgaben des Unternehmens und der Mitarbeiter. Es gilt wie so oft eine Kongruenz zwischen den Zielen des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers zu schaffen, um das bestmögliche Ergebnis erreichen zu können. Vier unterschiedliche Punkte untermalen die Bedeutung dieses Vorhabens:

- The employee needs to clearly understand the goals he/she is expected to accomplish in his/her position.
- The employee needs to have the competencies required to perform successfully in the organization.
- The employee needs to share the values of the organization, so that his/her behaviors in pursuing the goals are consistent with that expected.
- The employee feels that accomplishing the goals of the organization constitutes progress towards personal goals.⁴³

So muss vor allem Wert auf die Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern gelegt werden. Der Mitarbeiter muss die Ziele vollkommen verstanden haben, die ihm vorgegeben werden.

Außerdem muss der Mitarbeiter alle Kompetenzen erlangt haben, die seine Position benötigt, um erfolgreich im Unternehmen und in Hinblick auf die Ziele arbeiten zu können. Zusätzlich zu den fachlichen Kompetenzen sollte der Mitarbeiter die Werte des Unternehmens teilen, um den Weg zum Ziel auch im Sinne des Arbeitgebers gestalten zu können.

⁴² Kahl, 2011: 6

⁴³ Panzer; Huppertz, 2013: 231

In Hinblick auf die bereits angesprochene Kongruenz, soll das Erreichen der vorgegebenen Ziele des Unternehmens auch ein Erreichen persönlicher Ziele darstellen. Da das Erreichen von Zielen eine große Rolle im Talent Management spielt, müssen diese (Ziele) auch mit Bedacht und sehr sorgfältig ausgewählt werden.

Somit sind die Methoden und Ziele des Talent Managements vollständig erläutert worden, nun folgen die Komponenten die Bestandteil des Talent Managements sind. Diese stellen sich zusammen aus:

- Zielsetzung
- Performance Management
- Personalentwicklung
- Vergütungsplanung
- Gewinnung von Mitarbeitern
- Organisatorische Bewertung, Personalplanung und Nachfolgeplanung⁴⁴

2.5 Steuerung und Entwicklung von Führungskräften

2.5.1 Führungskräfteentwicklung

Aus dem Talent Management entspringt der Gedanke der Steuerung und Entwicklung von Führungskräften, denn diese treiben durch ihre Entscheidungen und Vorgehensweisen maßgeblich die Entwicklung eines Unternehmens.

Darum ist es nicht überraschend, dass eine Korrelation zwischen den Leistungen eines Unternehmens und die seiner Führungskräfte, wie von Cohn beschrieben, besteht:

⁴⁴ Vgl. Panzer; Huppertz, 2013: 233

„Der langfristige Erfolg eines Unternehmens hängt von der Qualität seiner Führungskräfte ebenso ab wie von stabilen Umsätzen und hochwertigen Produkten.“⁴⁵

Nicht nur die hohe Kompetenz von Führungskräften muss gewährleistet sein, diese müssen auch in den richtigen Positionen eingesetzt werden, was nach wie vor Aufgabe des Performance Managements ist. Hier kommt der Begriff „Strategie“ in Form des strategischen Personalmanagements besonders zur Geltung. Führungskräfte sind weitaus mehr verbunden mit der Strategie ihres Unternehmens, da sie diese zum einen prägen und zum Teil auch selber entwickelt haben. Es soll demnach eine Art Vorleben der Unternehmensstrategie stattfinden. Dieses Prinzip ist schon lange bekannt und wird als „Leading by Example“ bezeichnet.

Das wichtigste Ziel einer strategischen Führungskräfteentwicklung ist, die Führungskräfte individuell und persönlich in ihren Fähigkeiten weiter zu fördern. Direkt daran anknüpfend sollen die neu gewonnen, bzw. vorhandenen, verbesserten Fähigkeiten in einer führenden Rolle den Mitarbeitern weitervermittelt werden. So generiert die Führungskraft durch die Weitervermittlung seiner verbesserten Fähigkeiten einen Mehrwert für seine ganze Abteilung, somit auch für das Unternehmen. Die Entwicklung von Führungskräften wird durch den Einsatz von mehreren strategischen Anforderungen vorangetrieben. Diese werden von Philip Sadler wie folgt zusammengefasst:

„ Zu den wirkungsvollsten Verfahren zur Entwicklung von Führungsnachwuchskräften gehören: herausfordernde Arbeitsaufgaben; Förderung und Betreuung durch hochrangige Führungskräfte; Lernen durch Arbeiten mit bestimmten Vorgesetzten (positive und negative Rollenmodelle); Beziehungen zu Kollegen; Krisen und Rückschläge.“⁴⁶

Die Vergütung von Führungskräften ist in der heutigen Zeit ein oft diskutiertes und zentrales Thema. Hauptpunkte sind selbstverständlich die Höhe der Gesamtvergütung im in- und im externen Vergleich.

⁴⁵ Cohn/ Khurana/ Reeves, 2005: 3

⁴⁶ Sadler, 1995: 129

Das angestrebte Ergebnis ist das Rekrutieren und Halten (Retention) der möglichst kompetentesten Führungskräfte. Die Vergütung funktioniert als Anreiz und kann mit Hilfe von variablen Aspekten wie Tantiemen, Boni oder Aktienpaketen ergänzt oder aufgewertet werden.

Einer der wichtigsten Aspekte der Entwicklung an sich ist die Nachfolgeplanung (succession planning). Allgemein zielt die Nachfolgeplanung auf ein schnelles Besetzen vakanter Stellen ab, um kostenintensive Leerläufe durch unbesetzte Positionen zu vermeiden. In diesem Zusammenhang bezieht sich die Nachfolgeplanung auf die Rolle und die Position des Vorgesetzten in der Zukunft. Wird die gleiche Position bekleidet werden, oder werden zum Beispiel mehrere Positionen mit ähnlichen verknüpft und in eine vereint werden? Einige Fragen können und müssen gestellt werden, um gebührend für die Entwicklungen in der nahen und fernen Zukunft vorbereitet zu sein. So soll eine bloße Reaktion auf vergangene Entwicklungen in eine vorzeitige Prognose und Erkennung von Trends im Bereich der Führungskräfteentwicklung umgemünzt werden.

2.5.2 Steuerung von Führungskräften

Durch ihre nicht immer genau messbaren Beiträge und unterschiedlichen Aufgabenbereiche ist es auf Dauer unmöglich, präzise die Arbeitsergebnisse einer Führungskraft zu belegen. Beruhend auf diese Tatsache ist die Steuerung einer Führungskraft ein ebenso schwieriges Unterfangen. Um eine erfolgreiche Steuerung gewährleisten zu können, müssen einige Gegebenheiten herrschen, die von Bleicher zusammengefasst werden als:

„(...) Voraussetzung für die Gestaltung einer Leistungssteuerung für Führungskräfte ist auf das Vorhandensein eines funktionierenden Führungssystems hinzuweisen. Ohne ein solches Führungssystem ist eine zielgerichtete Beeinflussung des Leistungsverhaltens kaum möglich. So wird die Notwendigkeit betont, Anreizsysteme mit anderen Bestandteilen eines strategischen Managements eng zu verknüpfen. Die innerhalb eines solchen Systems genutzten betriebswirtschaftlichen Größen sollten mit den übrigen

strategischen Informations-, Überwachungs-, und Bearbeitungssystemen übereinstimmen. „⁴⁷

Aus dem Zitat geht hervor, dass eine übereinstimmende Verknüpfung von allen Instrumenten und der Unternehmensstrategie gegeben sein muss. Vor allem die Koordination der Führungskräfte ist von enormer Wichtigkeit. Nur wer konzentriert genau seinem Aufgabengebiet nachgeht, kann überhaupt einen Mehrwert für seine Abteilung garantieren. Doch die konkrete Steuerung der Führungskräfte muss wie gehabt durch Performance Management über eine Schaffung von Leistungsanreizen geschehen. Diese Anreize, in welcher Form auch immer, dienen dazu das Erreichen von vorgegebenen Unternehmenszielen voranzutreiben. Dieses Prinzip nennt sich „Management by Objectives“ und bedeutet das Führen durch das Setzen konkreter Ziele. Ein Artikel aus der „Die Wirtschaft“ in Österreich befasst sich mit diesem Thema. Aus einer Befragung aus dem Jahr 2009 geht hervor:

*„Als Steuerungsinstrument für Führungskräfte wird bei den befragten Familienunternehmen vorrangig auf Zielvereinbarungen gesetzt. 82% geben an ihre Führungskräfte mittels konkreten und vereinbarten Zielen zu führen. Über ein systematisches Entwicklungsprogramm verfügen knappe 40%. Gleichzeitig sind allerdings 73% der Meinung, dass das Thema Führungskräfteentwicklung in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird.“*⁴⁸

Die am weitest verbreiteten Anreize sind monetäre Anreize, die sich meist der variablen Vergütung unterordnen lassen, außer das Fixgehalt. Zur variablen Vergütung gehören noch Jahresboni oder Tantiemen. Weitere Formen von Leistungsanreizen sind zum Beispiel sogenannte „Company Shares“ (Firmenanteile), bzw. „Stock Options“ (Aktienpakete). Mit diesen beiden Optionen ist die Führungskraft zudem noch direkt an den Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens gebunden. Somit ist die Höhe seiner Leistung unmittelbar mit der Höhe seines Anreizes verbunden.

⁴⁷ Bleicher, 1992: 27

⁴⁸ Die Wirtschaft (Österreich), Steuerung von Führungskräften: www.die-wirtschaft.at, 16.12.2014

Als weiterer Anreiz für Führungskräfte ist die Karriereplanung anzusehen, die nicht nur kurz-, oder mittelfristige Ziele verfolgt, sondern auf einen längeren Zeitraum ausgelegt ist. Hierzu gehören Maßnahmen wie Weiterbildungen, Seminare, Coachings, und dergleichen. Mithilfe von diesen Weiterbildungsmöglichkeiten kann die Führungskraft sein Wissen weiter ausbauen. Dies unterstützt nicht nur den Arbeitgeber durch eine Aufwertung seiner Führungskräfte, sondern auch den Manager selbst. Durch die Verbesserung seines Leistungsspektrums macht der Manager vor allem Werbung in eigener Sache, und steigert seine Attraktivität als potenzieller Mitarbeiter in einem anderen Unternehmen auf dem freien Markt.

2.6 Mitarbeiter- und Teamführung

2.6.1 Mitarbeiterführung

Um dieses Thema gebührend einzuführen, ein Zitat von Torsten Kühlmann zum Thema Führung.

„Führung gilt als ein Phänomen, das weltweit anzutreffen ist, wenn Menschen sich in Gruppen zusammenschließen, um gemeinsame Ziele zu erreichen.“⁴⁹

Diese Erkenntnis lässt sich ebenso zu hundert Prozent auf die Unternehmenswelt (Corporate World) übertragen. Die gemeinsamen Ziele sind die des Arbeitgebers und die persönlichen Ziele die des einzelnen. Führung soll in diesem Sinne keine negative Konnotation nach sich ziehen, sondern eine weitaus positive. Aus der Sicht der Arbeitnehmer soll die Mitarbeiterführung Wirkungen hervorrufen wie Motivation, Bindung und Förderung. Ergänzend dazu besteht die Mitarbeiterführung aus der Sicht der Führungskräfte aus Chancen zur Verbesserung. Um diese Verbesserung zu erreichen können unterschiedliche Methoden angewandt werden.

⁴⁹ Kühlmann, 2008: 20

Die gängigsten lassen sich traditionell in drei verschiedene Sichtweise unterteilen. Diese sind die eigenschaftsorientierte, verhaltensorientierte, und die situative Sichtweise.⁵⁰

Eigenschaftsorientierte Perspektive

Bei dem eigenschaftsorientierten Ansatz handelt es sich um eine Methode, die sich der Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft zu Nutze macht. Das wichtigste Schlagwort bildet hier der Begriff Charisma, also die persönliche Ausstrahlung. Mithilfe von Persönlichkeitsmerkmalen, wie ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein, kalkulierte Risikobereitschaft, außergewöhnliche demagogische Fähigkeiten und eine intensive Teamorientierung, schafft es der Vorgesetzte, seine Mitarbeiter auf natürlicher Art und Weise zu motivieren. Der Vorgesetzte erfüllt eine Vorbildfunktion, den die Mitarbeiter versuchen nachzuahmen, in dem sie versuchen sich die Eigenschaften des Vorgesetzten anzueignen.

Verhaltensorientierte Perspektive

Die Verhaltensorientierte Perspektive befasst sich hauptsächlich mit dem Verhalten der Führungskraft und wie diese in Wechselwirkung zu den Mitarbeitern auftritt. Im Gegensatz zu dem eigenschaftsorientierten Ansatz ist das Erlernen von Verhalten möglich, Persönlichkeitsmerkmale sind es nicht. Außerdem lässt sich „Verhalten“ an sich einfacher beurteilen, anhand von messbaren Fakten oder Aktionen, nicht wie Persönlichkeitsmerkmale die häufig zu abstrus sind. Einer der meist genutzten verhaltensorientierten Ansätze ist der „Ohio-State-Leadership Ansatz“ von den Forschern Stogdill, Hemphill, Fleishman und Shartle aus dem Jahr 1950.

⁵⁰ Vgl. Stock-Homburg; Ötzbek-Potthoff, 2013: 351

Führungsstil

Ohio State Leadership Quadrant

Beziehungs- orientierung	hoch	hohe Beziehungsorientierung und niedrige Aufgabenorientierung	hohe Beziehungsorientierung und hohe Aufgabenorientierung
	niedrig	niedrige Beziehungsorientierung und niedrige Aufgabenorientierung	niedrige Beziehungsorientierung und hohe Aufgabenorientierung
		niedrig	hoch
		Aufgaben- orientierung	

54

Dipl.-Kfm. Thorsten Jochims

Abbildung 7: Ohio-State-Leadership Ansatz⁵¹

Anhand dieses Ansatzes können Verhaltensweisen erkannt und eingeordnet werden. Zunächst muss die Bedeutung der zwei Achsen erläutert werden. Diese stehen für die zwei Verhaltensweisen von Vorgesetzten in besagtem Ansatz, Aufgabenorientierung und Beziehungsorientierung. Die Aufgabenorientierung bezieht und beschränkt sich auf die sachliche Ebene, wie zum Beispiel Zielsetzung, Kommunikation von Aufgaben und Delegation. Die Beziehungsorientierung befasst sich mit den sozialen Aspekten des Zusammenarbeitens der Führungskraft mit seinen Mitarbeitern. Diese zwei Verhaltensweisen sind laut dem Ansatz komplett unabhängig voneinander, können aber kombiniert werden.

Aus dem Quadranten ergeben sich ergo vier unterschiedliche Führungsstile. Diese werden in der Regel als folgende klassifiziert:

⁵¹ Dipl. Kfm. Thorsten Jochims, Präsentation Planung und Organisation Ohio-Leadership Ansatz:
<http://slideplayer.de/slide/644535/>, 15.12.2014

- bürokratischer Führungsstil: Sowohl Aufgabenorientierung, als auch Beziehungsorientierung niedrig. Wenig Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Mangel an Förderung und Kreativität, charakteristisch für Behörden und große Unternehmen.
- beziehungsorientierter Führungsstil: Hohe Beziehungsorientierung aber niedrige Aufgabenorientierung. Soziale Aspekte zwischen Führungskraft und Mitarbeiter werden groß geschrieben, das Erreichen von Zielen findet kaum Beachtung. Charakteristisch für kleine Familien- und mittelständische Unternehmen.
- autoritärer Führungsstil: Hohe Aufgabenorientierung aber niedrige Beziehungsorientierung. Die Führungskraft besteht auf ein rein leistungsorientiertes Niveau, kaum zwischenmenschliche Interaktion. Charakteristisch für militärische Organisationen.
- kooperativer Führungsstil: Sowohl hohe Aufgabenorientierung, als auch Beziehungsorientierung. Alle Entscheidungen werden gleichermaßen von Vorgesetzten und Mitarbeitern diskutiert. Ziele und Meinungen werden beide in alle Bestimmungen miteingebracht.⁵²

Laut den Forschern um den Ohio-State-Leadership Ansatz, befindet sich der optimale Führungsstil im oberen rechten Quadranten (kooperativer Führungsstil), ist also zurückzuführen auf eine hohe Aufgaben- und Beziehungsorientierung.⁵³ Jedoch ist die Nutzung des Ohio-State-Leadership Ansatzes in gewissen Punkten auch umstritten. Er ist sehr allgemein gehalten und kann somit Faktoren wie Art der Aufgaben, Erwartungen, Stress, Druck und Zeit nicht in die Überlegungen miteinbringen.

Situative Sichtweise

Ergänzend zu den beiden vorangegangenen Führungsstilen existieren zudem noch situative Ansätze der Mitarbeiterführung. Charakteristisch für die situativen Ansätze ist die Annahme, dass die verhaltensorientierte- und ergebnisorientierte Perspektive nicht immer zum Erfolg führen können.

⁵² Vgl. Stock-Homburg; Ötzbek-Potthoff, 2013: 358

⁵³ Vgl. Universität Hohenheim, Präsentation Leadership Ansätze: www.uni-hohenheim.de, 16.12.2014

Dies beruht auf der Tatsache, dass jede Situation anders ist und deshalb der angewandte Führungsstil an die jeweilige Situation angepasst werden muss. Einer der berühmtesten Theorien zu diesem Ansatz ist die „Weg-Ziel Theorie“ von House aus dem Jahre 1971. Torsten Kühlmann beschreibt diese wie folgt:

„Gemäß dieser Führungstheorie besteht die Hauptfunktion eines Führenden darin, die Geführten zur Erfüllung ihrer jeweiligen Arbeitsaufgaben zu motivieren. (...) Der Name „Weg-Ziel Theorie“ verweist darauf, dass sowohl der Einfluss des Führenden auf die Arbeitsziele der Geführten als auch auf deren zielorientiertes Handeln – den Weg zum Ziel – betrachtet wird. Um erfolgreich zu sein, muss sich jeder Führende in die Situation der Geführten versetzen und ihr Handlungskalkül (...) nachvollziehen.“⁵⁴

Weiterhin bezieht sich diese Theorie aus der Perspektive des Mitarbeiters auf zwei Tatsachen. Zum einen wird vorausgesetzt, dass der Mitarbeiter die ihm aufgetragene Aufgabe nur zu bewältigen versucht, wenn er im vornherein davon überzeugt ist, diese auch erfolgreich abschließen zu können. Zum anderen wird dem Mitarbeiter nachgesagt, dass dieser durch die Erreichung des vorgegebenen Ziels auch einen individuellen Vorteil sieht, und sein eigenes Ziel der persönlichen Zufriedenheit erreichen möchte.⁵⁵ Der Vorgesetzte kann durch unterschiedliche Ansätze sicherstellen, dass die Wege zum Ziel für den Mitarbeiter stark vereinfacht werden. Zum einen kann die Führungskraft dafür sorgen, dass Ziele gestaffelt ausgegeben werden um dessen Erreichbarkeit zu vereinfachen.

Andererseits kann die Führungskraft die persönliche Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern, in dem bei Erreichung des Ziels Belohnungen in Aussicht gestellt werden. Um die Motivation der Mitarbeiter gebührend und erfolgreich zu steuern, lassen sich aus der Weg-Ziel Theorie vier Führungsstilen ableiten:

⁵⁴ Kühlmann, 2008: 118

⁵⁵ Vgl. Stock-Homburg, 2010: 519

- Unterstützende Führung: Es wird extrem Wert auf ein angenehmes Arbeitsklima gelegt. Persönliche Anliegen der Mitarbeiter werden registriert und berücksichtigt.
- Direktive Führung: Die Führungskraft übernimmt alle Aspekte der Entscheidungsfindung: Anweisung, Koordination und Überwachung.
- Partizipative Führung: Der Vorgesetzte wendet Formen der gemeinsamen Beratungs- und Entscheidungsfindung an. Hohes Maß an Kommunikation.
- Leistungsorientierte Führung: Der Führende gibt hohe Ziel aus und strebt danach, diese stetig zu steigern.

Diese vier Führungsstile können alle von der gleichen Führungskraft angewandt und umgesetzt werden. Es muss nur auf die jeweilige Situation und die Mitarbeiter eingegangen werden, darum der Begriff, situativer Ansatz der Mitarbeiterführung. Der Erfolg der jeweiligen Führungsstile lässt sich durch die Leistung und die Zufriedenheit der Mitarbeiter ablesen. Viel Fingerspitzengefühl wird - und muss von der Führungskraft erwartet werden, um die erfolgreiche Anwendung dieser Theorie gewährleisten zu können. So können durch im Übermaß angewandte Motivationsinstrumente wie, zu ausgiebige Belohnungen, zu hohe Ziele, niedrige Erwartungen, zu viel oder wenig Vertrauen zu einem unproduktiven Arbeitsumfeld führen.

2.6.2 Teamführung

Um das Prinzip der Teamführung besser erläutern zu können, sollte zuerst der Begriff „Team“ im Sinne des Personalmanagements definiert und vorgestellt werden. Das Wort, „Team“, ist ein fest verankerter Teil unseres heutigen Sprachgebrauchs und findet sich in vielen Lebenslagen wieder. Allen voran im Sport, da dies auch der Ursprung des Wortes darstellt. Hier sind vor allem Begriffe bekannt wie „Teamsport“, „Teamgeist“ usw., die mit ihren vorhandenen Bedeutungen auch auf die Definition im Personalmanagement schließen lassen. Laut Stock-Homburg in Anlehnung an Hackman lässt sich der Begriff „Team“ in unserem Sinne wie folgt definieren:

„Ein Team ist in Anlehnung an Hackman (1987) eine soziale Einheit von drei oder mehr Personen, deren Mitglieder von außen als solche erkannt werden und sich selbst als Mitglieder wahrnehmen (Identität), die eingegliedert in eine Organisation (Kontext) durch unmittelbare Zusammenarbeit gemeinsame Aufgaben erledigt.“⁵⁶

So ist es möglich ein Team innerhalb einer Abteilung zu bilden, wovon der Vorgesetzte auch ein Teil sein kann, aber nicht muss. Zusätzlich können Teams auch Abteilungsübergreifend existieren, um das Wissen verschiedener Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen zu bündeln. Dies trägt nicht nur zur gewünschten Differenziertheit des Ergebnisses bei, sondern lässt Mitarbeiter durch intensiven Austausch untereinander einen individuellen Mehrwert für die eigene Karriere generieren. In Hinblick auf Führungskräfte kommt hier der potenzielle Nachwuchs zum Vorschein. Durch das betreute Führen eines Teams (Teamleiter), können Mitarbeiter in eine Führungsrolle hineinwachsen und sich somit für spätere Beförderungen in eine höhere Position empfehlen.

Aufgabenorientierte Teamführung

Anlehnend an das im Abschnitt 2.6.1 besprochene Führen von Mitarbeitern, ist es bei der Teamführung ebenso sinnvoll zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierten Führungsstilen zu unterscheiden. Zunächst widmet sich der Verfasser dem Aufgabenorientierten Führungsstil, der durch die (fast) umfassende Kontrolle des Vorgesetzten untersteht. Die zu überwachenden Aspekte sind die Auswahl der Teammitglieder, die Festlegung der Aufgaben, Planung und Strukturierung, Fortschrittsanalyse und Kommunikation zwischen - und mit den Teammitgliedern. Es liegt nahe, dass die Auswahl der Teammitglieder eine tragende Rolle spielt. In Bezugnahme auf Hoegl und Gemunden lassen sich zwei verschiedenen Überlegungen für die Auswahl der Teammitglieder herauslesen. Zum einen muss die Kompetenz der einzelnen Mitarbeiter außer Frage stehen, weiterhin sollten diese durch die unterschiedlichen Fähigkeiten des Einzelnen das Team aufwerten können. Prämisse dafür ist, dass das zusammengestellte Team bestmöglich für die Bewältigung der Aufgabe zusammengestellt wurde. Als zweite Überlegung ist die Interaktion der einzelnen Teammitglieder untereinander anzuführen.

⁵⁶ Müthel; Högl, 2013: 372

Vor allem die Stichworte Vertrauen, Kommunikation und Kooperation bilden das Fundament einer qualitativ hochwertigen Zusammenarbeit.⁵⁷

Nachdem die Auswahl der Teammitglieder erfolgt ist, muss die Führungskraft eine durchsichtige und für alle verständnisvolle Bestimmung der Teamaufgabe erläutern. Bei der Festlegung der Ziele innerhalb der Teamaufgabe muss auf Transparenz geachtet werden zwischen den Mitarbeitern und der Führungskraft.

Nur durch diese Transparenz lassen sich die Ziele mittelfristig durch den Vorgesetzten kontrollieren. Außerdem muss die Festlegung der Ziele mit Hilfe der Mitarbeiter passieren, da diese am besten wissen wie und wann diese am besten zu erreichen sind. Hier muss verstärkt darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter das Gesamtziel nicht aus den Augen verlieren, und sich stattdessen ihren Teilaufgaben zuwenden. Innerhalb des Teams kann es auch zu einem Wettbewerbsgedanken kommen, der auch negative Auswirkungen haben kann.

Anschließend an die Bestimmung der Teamaufgabe, muss die Planung und Strukturierung des Teams in Bezugnahme auf die Erreichung des Ziels stattfinden. Diese lässt sich laut Morgeson, DeRue und Karam am besten in 3 verschiedene Aspekte unterteilen:

„The structuring and planning team leadership function involves determining or assisting in determining how work will be accomplished (e.g., method), who will do which aspects of the work (e.g., role clarification), and when the work will be done (e.g., timing, scheduling, work flow). These behaviors result in an integrated work plan that directs the team’s performance, coordinates team efforts, develops task performance strategies, and standardizes team processes.“⁵⁸

Folglich geht es darum, die Methode die angewandt werden soll zu definieren, die Verteilung der Rollen innerhalb des Teams zu bestimmen, und den Zeitplan der von den Mitgliedern des Teams eingehalten werden soll festzulegen.

⁵⁷ Hoegl, Gmuenden, 2001: 438

⁵⁸ Morgeson, DeRue, Karam, 2010: 11

Da es sich um eine aufgabenorientierte Führung handelt, muss auch die Kontrolle durch den Vorgesetzten gegeben sein. Dies geschieht durch die Fortschrittsüberwachung des Projektes. So ist die Führungskraft immer auf dem neuesten Stand und kann, falls notwendig, einschreiten oder Hilfestellung leisten um die erfolgreiche Umsetzung des Projektes zu garantieren.

Mitarbeiterorientierte Teamführung

Parallel zur aufgabenorientierten Mitarbeiterführung, ist die mitarbeiterorientierte Teamführung gekennzeichnet durch soziale Interaktion zwischen der Führungskraft und dem Team. Hierzu gehören einige wichtige Aspekte, Team-Coaching und „Empowerment“. Diese werden in den folgenden Zeilen erläutert.

Zunächst befasst sich der Autor mit dem Prinzip des Team-Coachings. Das Coaching eines Teams hat das Ziel, die Teammitglieder weiterzubilden und in ihren Teilaufgabenbereichen zu unterstützen. In dem diese Unterstützung stattfindet, kann der Weg zum Ziel erleichtert werden. Die Einmischung der Führungskraft mittels Team-Coachings geschieht entweder nach eigenem Ermessen, oder nach einem eigens strukturierten Zeitplan. So hat das Coaching unterschiedliche Punkte wo angesetzt werden kann. Erstens soll das Coaching den homogenen Charakter des Teams stärken und deren Zusammenarbeit. Dies geschieht durch Offenlegung der Teilgebiete um sicherzustellen, dass alle Mitglieder ähnlich weit vorankommen. Falls Anpassungsbedarf besteht wird diesem durch konzentrierte Arbeit sofort nachgekommen. Eine weitere Möglichkeit des Coachings besteht darin, „Progress Reports“ einzufordern und auszuwerten. Durch die Auswertung der Progress Reports kann die Führungskraft falls notwendig die Teamaufgaben umstrukturieren. Dies bezieht sich nicht nur auf die Ergebnisse, die die Aufgaben betreffen, sondern auch in Bezug auf zwischenmenschliche Probleme. Die dritte Facette des Coachings erscheint am nahe liegendsten und befasst sich mit der fachlichen Weiterbildung des Teams. Kommen zum Beispiel neue Informationen oder Erkenntnisse zum Vorschein, werden diese dem Team mitgeteilt und tragen so zur Erhöhung der Fachkompetenz bei.

Der Begriff „Empowerment“ kommt aus dem englischen und lässt sich am besten als Bemächtigung übersetzen.

„Team-Empowerment bezeichnet eine positive Orientierung des Teams zu seiner Aufgabe.“⁵⁹

Um der Aufgabe positiv gegenüber gestellt zu sein, müssen vier Faktoren von den Teammitgliedern als positiv und sinnvoll eingeschätzt werden. Zuerst muss das Team an sich selbst- und an das gemeinsame Erreichen des Ziels glauben. Als nächstes muss der Glaube des Teams an die Bedeutung der Aufgabe und an die Einstufung dessen als wichtig gegeben sein. Weiter muss das Team davon überzeugt sein, eigenständig zur Erreichung des Ziels beitragen zu können ohne ständige Einmischung der Führungskraft. Zu guter Letzt muss das Team von seiner Effektivität und den erfolgreichen Abschluss der Teamaufgabe überzeugt sein.⁶⁰

2.7 Gesundheitsmanagement

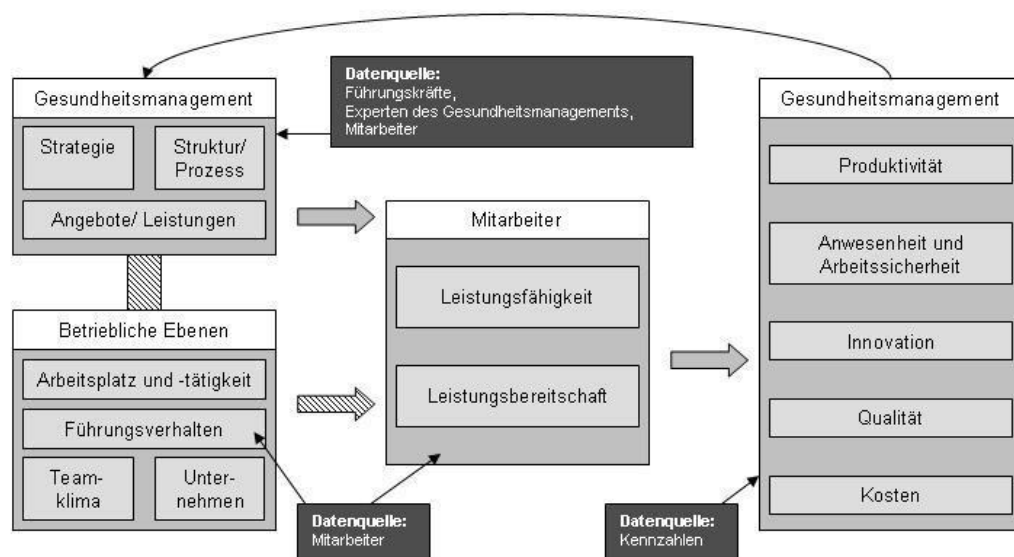
In der heutigen Zeit, besonders in Bezug auf die Arbeitswelt, hat sich einiges verändert im Vergleich zu früher. In den 1950er- und 60er Jahren war vieles noch strukturierter und hatte keine Grenzen, die ineinander zu verschwimmen schienen. Arbeit und Privates war noch strikt getrennt, Industrie und Märkte entwickelten sich im überschaubaren Tempo, kurzum, es war vieles stabiler und wesentlich adynamischer als heutzutage. In der Gegenwart sieht es ganz anders aus, eine technische Errungenschaft jagt die nächste, die Zeichen stehen auf stetigen und unaufhaltsamen Wandel. Aus diesem Grund hat das Gesundheitsmanagement so sehr an Wert und Bedeutung gewonnen. Das Thema Humankapital spielt eine übergeordnete Rolle, da nur gesunde Mitarbeiter in der Lage sind, ihr Potenzial voll ausschöpfen zu können. Jürgen Jancik beschreibt Gesundheitsmanagement wie folgt:

⁵⁹ Mützel; Högl, 2013: 376

⁶⁰ Vgl Mützel; Högl, 2013: 376

„Gesundheitsmanagement ist gezieltes und bewusstes Einarbeiten gesundheitsfördernder, krankheitsvorbeugender und Heilung unterstützender Strategien, Strukturen und Prozesse in das allgemeine Management, in die Führungsstrategie und in den Führungsstil. Dies ist eine Grundvoraussetzung für einen dauerhaften unternehmerischen Erfolg. Wirtschaftlich gesunde Unternehmen sind schwer denkbar ohne loyale Mitarbeiter, die regelmäßig ein gesundes Wohlbefinden ausstrahlen und vermitteln.“⁶¹

Anhand folgender Abbildung kann das Gesundheitsmanagement mit seinen Wechselwirkungen zwischen Mitarbeiter und Leistung am besten verdeutlicht werden.



Modell eines nachhaltigen Gesundheitsmanagements (Quelle: Fehlzeiten-Report 2008, Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen)

Abbildung 8: Gesundheitsmanagement⁶²

Der Zusammenhang zwischen Gesundheit und produktivem Arbeiten ist somit unbestritten und ein wichtiger Bestandteil des Gesundheitsmanagements. Innerhalb des Begriffes der Gesundheit und dem Zusammenhang mit der Leistung eines Mitarbeiters gibt es drei Ebenen, die betrachtet werden müssen.

⁶¹ Jancik, 2002: 15

⁶² Aktiv Net Gesundheitsmanagement, nachhaltiges Gesundheitsmanagement : www.gesundheitswerk-hamburg.de, 16.12.2014

Dazu gehören die Kenntnis über körperliche Prozesse (Bewegung, Ernährung, Entspannung, Regeneration, usw.) geistige Prozesse (Wahrnehmung, Denken, Motivation (...) usw.), emotionale Prozesse (Angst, Ärger, Liebe, Freude, Glück, Wohlbefinden, usw.) und persönlich-soziale Prozesse (Ausstrahlung, Kommunikation, Kontakte, Sympathien, Antipathien usw.).⁶³

All diese Aspekte kommen beim Gesundheitsmanagement zum Vorschein, und müssen auch beachtet werden. Vor allem die Nachhaltigkeit ist ein entscheidender Punkt, der nicht immer als Priorität angesehen wird. Das liegt vor allem auch daran, dass sich der heutige Lebensarbeitszyklus sehr verringert hat im Vergleich zu früheren Zeiten. Damals war es üblich, einen Beruf zu erlernen um dann in meist nur einem Unternehmen bis zur Rente zu verbleiben. In der heutigen Zeit wird der Verbleib eines Mitarbeiters mit viel kürzerer Zeit berechnet.

⁶³ Kastner, 2013: 529

Rank	Employer Name	Median Age of Employees	Median Employee Tenure	Median Pay
1	Massachusetts Mutual Life Insurance Company	38	0.8	\$60,000
2 - tie	Amazon.com Inc	32	1.0	\$93,200
2 - tie	American Family Life Assurance Company of Columbus (AFLAC)	38	1.0	\$38,000
4 - tie	Google, Inc.	29	1.1	\$107,000
4 - tie	Mosaic	37	1.1	\$69,900
6 - tie	Chesapeake Energy Corporation	31	1.2	\$60,500
6 - tie	Group 1 Automotive, Inc.	32	1.2	\$33,200
6 - tie	Ross Stores, Inc	29	1.2	\$23,800
6 - tie	Wellcare Health Plans, Inc.	38	1.2	\$49,900
*				
11 - tie	Amerigroup Corporation	39	1.3	\$54,800
11 - tie	Brightpoint North America, Inc.	45	1.3	\$42,100
11 - tie	Devon Energy Corporation	31	1.3	\$63,200
11 - tie	Family Dollar Stores Inc	38	1.3	\$23,400
11 - tie	Freeport-McMoRan Copper & Gold Inc	36	1.3	\$62,900
11 - tie	Paccar Corporation	33	1.3	\$62,200
17	New York Life Insurance Company	33	1.4	\$53,800
18 - tie	Berkshire Hathaway Inc	41	1.5	\$53,600
18 - tie	Sandisk Corp	34	1.5	\$110,000
18 - tie	Tenneco Inc	40	1.5	\$69,900

Abbildung 9: Durchschnittlicher Verbleib eines Mitarbeiters im Unternehmen⁶⁴

Die obige Abbildung ist zwar ein Extrembeispiel, zeigt aber, dass der durchschnittliche Verbleib in manchen Unternehmen für Informationstechnologie wie Google Inc. bei ziemlich genau einem Jahr liegt.

Trotzdem muss es das Ziel eines Unternehmens sein, eine Art Gesundheitsprävention für die eigenen Arbeitnehmer einzuführen. Eine weitere Tatsache, die die Bedeutung der Gesundheitsprävention untermauert ist die derzeitige demographische Situation in Industrieländern wie in Deutschland, bzw. fast ganz Mitteleuropa. Unsere Gesellschaft altert kontinuierlich, die Arbeitskräfte somit auch. Aus diesem Grund müssen die Arbeitsplätze an die Bedürfnisse älterer Menschen angepasst werden. Der Begriff „ergonomischer Arbeitsplatz“ wird vom Wirtschaftslexikon Gabler wie folgt erläutert:

⁶⁴ Slate, Turnover Rates Retention: www.slate.com, 16.12.2014

„Ziel der Ergonomie am Arbeitsplatz ist, Arbeit an die Fähigkeiten und Eigenschaften des Menschen bei der Arbeit anzupassen. Dies geschieht durch die Optimierung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsmittel, wodurch bessere Bedingungen für den Arbeitenden geschaffen werden. Das Arbeiten sollte hierbei als körperlich angenehm empfunden werden und keinerlei gesundheitliche Gefahren mit sich bringen.“⁶⁵

Durch die Einführung ergonomischer Arbeitsplätze lässt sich schnell auf die Bedürfnisse älterer oder physisch eingeschränkter Mitarbeiter eingehen. Somit sind zu mindestens erstmal die physischen Barrieren behoben, die der effizienten Produktivität im Wege stehen. Trotzdem dürfen die psychischen Bedürfnisse der Arbeitnehmer nicht in den Hintergrund geraten. Aus dem Stressreport vom Jahre 2012 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin geht hervor, dass:

„Die Wirkungszusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen einerseits und psychischen Störungen andererseits sind in den letzten Jahren verstärkt in den Focus von Wissenschaft, Öffentlichkeit und Politik gerückt. Die aktuelle Diskussion gründet vor allem auf der Annahme, dass immer mehr Erwerbstätige durch steigende Anforderungen und zunehmende Belastung der Arbeit an Stress und psychischen Beschwerden leiden und infolgedessen erkranken.“⁶⁶

Um denen psychischen Erkrankungen, die durch Faktoren wie Stress begünstigt werden vorbeugen zu können, kommt das Prinzip des „Work-Life-Balance“ zum Vorschein. „Work-Life-Balance“ kommt aus dem Englischen und beschreibt das Wahren eines Gleichgewichts zwischen dem Arbeits- und Privatleben. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend definiert den Begriff wie folgt:

⁶⁵ Gabler Wirtschaftslexikon, Definition ergonomischer Arbeitsplatz: www.wirtschaftslexikon.gabler.de, 17.12.2014

⁶⁶ Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Stress und psychische Störungen im Beruf: www.baua.de, 18.12.2014

„Work Life Balance bedeutet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt. Betriebliche Work Life Balance Maßnahmen zielen darauf ab, erfolgreiche Berufsbiographien unter Rücksichtnahme auf private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse zu ermöglichen.“⁶⁷

Um ein erfolgreiches Work Life Balance umsetzen zu können, müssen die vielen bereits besprochenen Faktoren in Betracht gezogen werden. Beispiele wie ergonomische Arbeitsplätze, Stressreduktion und flexiblere Arbeitszeiten sind zwar wichtig und der richtige Weg, bilden aber nur die Spitze des Eisbergs.

⁶⁷ Bundesministerium für Familien, Soziales, Frauen und Jugend, Work-Life Balance: www.bmfsfj.de, 18.12.2014

3 Diversity Management

Nun wird das Hauptthema dieser Arbeit, Diversity Management, vom Verfasser aufgegriffen. In den Worten vom ehemaligen Verleger des weltbekannten Forbes Magazine, Malcolm Forbes: „*Diversity: the art of thinking independently together*“. Diversity Management ist heutzutage aus dem strategischen Personalmanagement gar nicht mehr wegzudenken, da es eine integrale Rolle eingenommen hat. Aus dem „Diversity Management in Deutschland: Benchmark 2014“ von Dr. Petra Köppel geht hervor, dass im Jahre 2014 fünfundzwanzig der dreißig deutschen DAX Unternehmen einen offiziellen Verantwortlichen für Diversity Management angeben.⁶⁸ Durch die sich stetig verändernde Corporate Landschaft ist die Aktualität dieses Themas unbestritten. Wir sind eine vielfältige und globale Gesellschaft, die sich im stetigen Wandel befindet, worauf Rücksicht genommen werden muss. Die Einführung, bzw. die Bekanntmachung des Diversity Managements im europäischen Raum geht auf die Internationalisierung von Unternehmen und die Globalisierung der Märkte zurück und kam erst in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts nach Europa.⁶⁹ Diese Einflüsse kommen hauptsächlich von den US-Amerikanischen Mutterunternehmen, die gewonnene Erkenntnisse über die Implementierung von Diversity Management an ihre europäischen Tochter Unternehmen weitergeben, mit dem Ziel Diversity Management Maßnahmen auch in diesen anzuwenden. Tatsache ist, dass mit der wachsenden Globalisierung Themen wie Migration, Integration und Kultur, sowie Märkte in anderen Kulturkreisen immer mehr an Bedeutung gewinnen.⁷⁰ Peter Felixberger beschreibt weiterhin die kulturelle Vielfalt wie folgt:

„Kulturelle Vielfalt ist kein Wert an sich, sondern Mittel zum Zweck: um einer möglichst großen Gruppe von Menschen möglichst frei zu überlassen, wie sie ein Leben führen könnten, das Ihnen gut, richtig und schön erscheint.“⁷¹

⁶⁸ Vgl. Anhang A: Diversity Management in Deutschland: Benchmark 2014. Strategie oder Alibi?, 2014

⁶⁹ Vgl. Kammerer-Jöbges; Behr; Landmann, 2013: 14ff.

⁷⁰ Vgl. Felixberger; Gleich, 2009: 7

⁷¹ Felixberger; Gleich: 2009: 31

Diese Philosophie muss auch in die Arbeitswelt integriert werden, durch das Fördern des Diversity Managements.

Der Gedanke des Work-Life-Balance spielt im Allgemeinen eine wichtige parallel laufende Rolle, in Bezug auf das Thema erfolgreiches Diversity Management und, dessen korrekte Implementierung in Unternehmen.

3.1 Definition Diversity Management

Diversity Management wird am grundlegendsten durch die Spaltung seiner einzelnen Wortteile definiert. Diversity bezeichnet die Vielfalt, in diesem Falle die Vielfalt der Mitarbeiter in einem Unternehmen. Das Wort Management kommt aus dem englischen und beschreibt das Leiten an sich, hier eines Unternehmens oder einer Gruppe Menschen (Mitarbeiter). Sepehri definiert das Diversity Management wie folgt:

„Diversity Management wurde Anfang der neunziger Jahre in den U.S.A. mit dem Ziel entwickelt, (...) die existierende Vielfalt und die potentiellen Gemeinsamkeiten wahrzunehmen, zu verstehen, wertzuschätzen und nicht zuletzt optimal zu managen“⁷²

Ergänzend zu dieser Definition wird von Michalle E. Mor Barak eine weitere, ausführlichere angeboten:

„Diversity Managment aims at providing tangible benefits to the company. Diversity Management is seen as a business strategy aimed at tapping into the full potential of all employees in the company in order to give the company a competitive advantage whereas in the past, employees of different backgrounds (e.g., race/ethnicity or gender) were labeled as unqualified by managers if they did not conform to values and norms of the majority. The logic of diversity management is that it allows every member of the organization to bring to the workplace his or her unique perspective, benefiting the organization as a whole.“⁷³

⁷² Sepehri, 2002: 93

⁷³ Barak, 2014: 231

Anhand dieser beiden Definitionen lassen sich zwei Ebenen bei der Bestimmung des Begriffs Diversity Management ableiten. Zum einen der soziale Gedanke der Vielfalt und die Bereicherung eines Unternehmens durch Mitarbeiter unterschiedlichen Geschlechts, Alters, sexueller Überzeugung, Religion, Behinderung, usw.⁷⁴ Zum anderen wird DiM als Instrument zur Erhaltung, Sicherstellung, Förderung und Entwicklung von betriebswirtschaftlichen Zielen im Unternehmen gesehen und angewandt.⁷⁵ So soll aus dem Gedanken, dass Vielfalt einen sozialen Mehrwert für ein Unternehmen darstellt, Kapital geschlagen werden, durch die Nutzung und Anwendung der gewonnen Vielfalt im ökonomischen Sinne.

3.2 Ursprünge und Wandel des Diversity Managements

Die vorangegangenen Definitionen zeigen nochmals, die bereits in der Einleitung zu dem Thema besprochene Herkunft des Diversity Managements auf. Es ist allgemein bekannt, dass das Diversity Management (DiM) seinen Ursprung in den U.S.A. hat, jedoch gehen die Meinungen auseinander aus welchem Zusammenhang, bzw. Bewegung der Gedanke entsprungen ist. Manche Autoren führen den Gedanken auf die in den sechziger Jahren auftretenden Rassenkonflikte um Martin Luther King. Aus der „Civil Rights Movement“ kam der erste Gedanke des Inkludierens (Inclusion) anderer auf, hier Menschen mit einer anderen Hautfarbe.⁷⁶ Manch anderer führt die Entstehung auf die gleichzeitig in den U.S.A. auftretende Frauenbewegung, die alle Aspekte des Lebens betraf, vor allem aber die Rolle der Frau in der Arbeitswelt. Tatsächlich entspringt das DiM aus der Konsequenz dieser beiden Bewegungen. Die Konsequenz aus der „Civil Rights Movement“ in den U.S.A. war die Einführung des „Civil Rights Act“ im Jahre 1964, die Afroamerikaner durch Gleichstellungsgesetze näher an die Gesellschaft heranführte.

⁷⁴ Vgl. Hansen, 2014: 12

⁷⁵ Vgl. Rühl, 2013: 467

⁷⁶ Vgl. Hansen, 2014, 12

Teil davon war das bereits von Präsident John F. Kennedy im Jahre 1961 verabschiedete Gesetz zur „Equal Opportunity Employment“, was die Prägung des Begriffs „Affirmative Action“ nach sich zog.⁷⁷ Durch das Verständnis der Entstehung des Gedankens des DiMs kann eine Anwendung in der heutigen Arbeitswelt viel einfacher gewährleistet und gestaltet werden.

DiM hat mittlerweile auch einen Wandel hinter sich, da sich frühere Konzepte fast ausschließlich mit Konzepten der Rassendiskriminierung auseinandersetzten. Diese werden nach wie vor angewandt, sind aber nur Teile eines ganzen viel tiefer greifenden Konzeptes. Vielmehr ist das Ziel die (potenziellen) Mitarbeiter durch Wertschätzung und die Möglichkeit sich im Unternehmen zu entfalten und selber zu verwirklichen geworden. Becker beschreibt diese Wandlung wie folgt:

„Mit dieser Schwerpunktverlagerung vollzieht sich ein weiterer Paradigmenwechsel in der personalwirtschaftlichen Forschung und Praxis. Das „Defizitmodell“ im Umgang mit Minderheiten in der Organisation, durch das eine Sozialisierung im Hinblick auf die dominante Unternehmenskultur und damit faktisch das Einebnen von Unterschieden in der Belegschaft erreicht wurde, ist durch eine Diversität berücksichtigende Personalpolitik abgelöst worden.“⁷⁸

Dies, kombiniert mit den bereits besprochenen betriebswirtschaftlichen Aspekten, bildet das moderne DiM. Weiterhin wird zwischen Personenbezogenen und Verhaltensbezogenen Aspekten unterschieden. Zunächst sind es die personenbezogenen Aspekte, die von Bedeutung sind. Hierzu gehören Merkmale wie Alter, ethnische Herkunft, Bildungsabschluss oder Geschlecht. Diese Merkmale lassen sich auf weitere aktuelle Problematiken übertragen, die mit Hilfe von DiM Maßnahmen angegangen werden sollen. Beispiele dafür sind unter anderem die Migrationsproblematik, die Wiederaufnahme älterer Arbeitskräfte (Age Diversity), der Einbezug der Geschlechter (Gender Mainstreaming) und die sexuelle Orientierung (LGBT). Diese müssen alle in das Verständnis von Diversity miteinbezogen werden.⁷⁹

⁷⁷ Wikipedia, Definition Affirmative Action: www.wikipedia.de, 19.12.2014

⁷⁸ Becker; Seidel, 2006: 5

⁷⁹ Vgl. Becker; Seidel, 2006: 8

Zusätzlich zu den personenbezogenen Aspekten muss auf die verhaltensbezogenen Aspekte Rücksicht genommen werden. Zu diesen gehören Merkmale wie Denkhaltungen, Kommunikations- und Arbeitsstile oder Lernverhalten- und Strategien.⁸⁰ Diese Aspekte, die bei jedem Menschen unterschiedliche Züge annehmen können, müssen durch ein ganzheitliches DiM Konzept mit berücksichtigt werden.

3.3 Dimensionen des DiM

Um den Begriff Diversity, bzw. Diversity Management besser zu verstehen und anwenden zu können, existiert eine Einteilung der einzelnen Dimensionen des DiM. Nachfolgend werden die gängigsten Dimensionen abgebildet und erläutert, die in Unternehmen Anwendung und Berücksichtigung erfahren.⁸¹ Diese besteht aus sechs Kategorien (Geschlecht/Gender, Kultur/Nationalität/ethnische Zugehörigkeit, Alter, Behinderung/physische Fähigkeiten, sexuelle Orientierung und Religion/Weltanschauung). Wie in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich bildet dies den inneren Ring der Dimensionen, wozu noch die weiteren differenzierten Dimensionen dazu kommen. Im Ranking gesehen ist die Dimension des Geschlechts das am meisten priorisierte, dicht gefolgt von Kultur/Nationalität/ethnische Zugehörigkeit und auf dem dritten Platz das Alter. Behinderung, sexuelle Orientierung und Religion landen auf den darauf folgenden Plätzen vier bis sechs.⁸²

⁸⁰ Vgl. de Ridder, 2014: 279

⁸¹ Vgl. Anhang A: 5

⁸² Vgl. Anhang A: 6

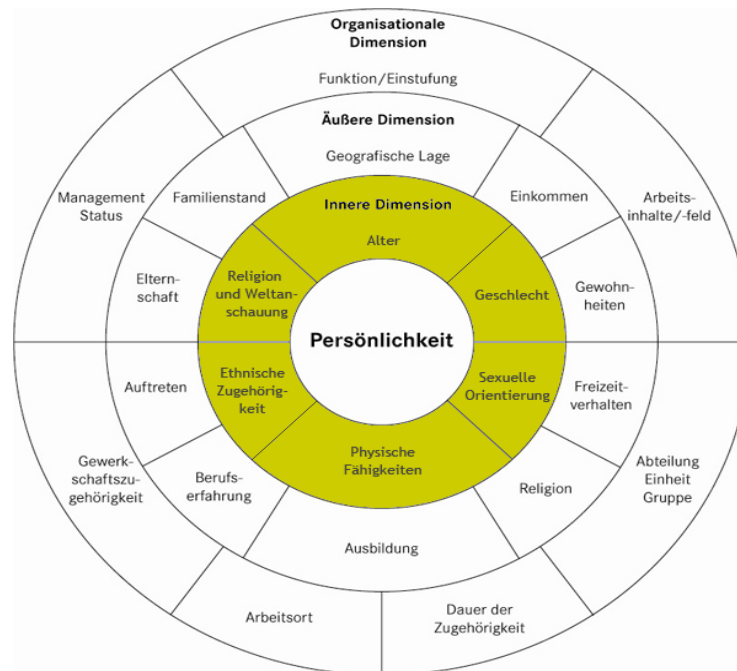


Abbildung 10: Dimensionen von Diversity Management

83

3.4 Diversity Management Ansätze

Im folgenden Teilabschnitt des DiMs sollen die unterschiedlichen Ansätze zur Implementierung von DiM vorgestellt werden. Diese beruhen auf die Forschungsarbeit von David Thomas und Robin Ely, die in mehrjähriger intensiver Forschungsarbeit die Entwicklung ihrer drei Theorien (Paradigmen), beziehungsweise Ansätze erarbeitet haben.⁸⁴ Diese Ansätze können auch als Sichtweisen (Perspektiven) angesehen werden, die die unterschiedliche Herangehensweisen an DiM beleuchten sollen.

⁸³ Charta der Vielfalt, Dimensionen von Diversity Management: www.charta-der-vielfalt.de, 20.12.2014

⁸⁴Vgl. Thomas; Ely, 2001: 35ff.

3.4.1 „Fairness and Discrimination Approach“

Der „Fairness and Discrimination Ansatz“ beruht auf der Annahme, dass alles getan werden muss, um eine mögliche Gleichstellung aller Mitarbeiter, vor allem in Bezug auf Rassendiskriminierung zu ermöglichen. Günter K. Stahl und Ingmar Börgman fassen dies wie folgt zusammen:

„The discrimination-and-fairness perspective focuses on ensuring equal and fair treatment and avoiding discriminatory practices.“⁸⁵

Dieser Ansatz hat sich in den U.S.A. aus der sehr strikten Gesetzgebung der Anti Diskriminierung entwickelt, ist sogar als Reaktion auf diese zu werten. Dieser Ansatz ist somit reaktiv und nicht progressiv. Es gilt in erster Linie das Unternehmen zu schützen, in dem mögliche, sehr hohe Strafzahlungen umgangen werden. Die Einhaltung unterschiedlicher Maxime wird propagiert, wozu Chancengleichheit (Equal Opportunity), Gleichbehandlung (fair treatment) und soziale Gerechtigkeit (social justice) gehören.⁸⁶ So werden alle Diversity Dimensionen (Geschlecht, Behinderung, Religion, ethnischer Hintergrund, Alter, sexuelle Orientierung) in politisch korrekter Anzahl, um „echte“ Vielfalt wieder zu spiegeln, präsentiert.⁸⁷ Das Problem dieser Sichtweise ist das zwanghafte Denken und der Zwang sich ein- und unterordnen zu müssen. So entsteht keine individuelle Identifikation und mit dem Unternehmen schon gar nicht.

Der Druck sich als Minderheit unbedingt anpassen zu müssen entsteht, was paradoxerweise eine Diskriminierung an sich darstellt.

⁸⁵ Stahl; Björkmann, 2006: 225

⁸⁶ Vgl. Patrick Fick, Diversity Management in Deutschland: www.heimatkunde.boell.de, 20.12.2014

⁸⁷ Vgl. Hansen, 2014: 24ff.

3.4.2 „Access and Legitimacy Approach“

Bei dem „Access and Legitimacy Ansatz“ geht es um die Widerspiegelung des Kunden anhand der Mitarbeiter in Bezug auf den Markt. Es werden zum Beispiel gezielt Minderheiten im Außendienst eingestellt, um so die Diversität des Unternehmens nach außen hin zu zeigen. Firmen benutzen ihre Diversity nur am Rande um neue Märkte zu erschließen, sie beziehen die kulturelle Vielfalt ihrer Mitarbeiter nicht in den Kernfunktionen des Unternehmens mit ein.⁸⁸ Die Mitarbeiter bekommen nicht anhand ihrer Qualifikation eine Position angeboten, sondern nur rein nutzungsorientiert auf das Unternehmen zugeschnitten. Hansen fasst zusammen wie folgt:

„Problematisch an diesem Ansatz ist vor allem, dass er zur Stereotypisierung einlädt, Mitarbeitende auf ihre Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe reduziert und „gruppentypische“ Einstellungen und Verhaltensweisen erwartet bzw. gefordert werden.“⁸⁹

Diese Mitarbeiter werden nicht in vollem Umfang akzeptiert, sondern nur da eingesetzt wo sie laut Unternehmensführung am besten „funktionieren“.

3.4.3 „Learning and Effectiveness Approach“

Mithilfe des „Learning and Effectiveness“ Ansatzes werden die positiven Eigenschaften der beiden vorangegangenen Ansätze miteinander verknüpft. So besteht für alle Chancengleichheit, zusätzlich wird kulturelle Vielfalt nicht für einseitige Unternehmensziele rationalisiert, sondern begrüßt und als wertvoll registriert. Becker formuliert die Quintessenzen des Ansatzes folgendermaßen:

⁸⁸ Vgl. Ely; Thomas, 2001: 243

⁸⁹ Hansen, 2014: 28

„Durch Hinterfragung organisatorischer Funktionen, Strategien, Prozesse und Verfahrensweisen sollen Mitarbeitern Freiheitsgrade und Wertschätzung vermittelt und im Gegenzug Innovation durch Beteiligung gefördert werden.“⁹⁰

In den U.S.A. ist zu diesem Thema der Begriff „Inclusion“ geprägt worden, der das Einbeziehen von allen Mitarbeitern in den Vordergrund rückt. Dies hat zur Folge, dass Diversity direkt in der Unternehmensstruktur und -philosophie verankert ist. So erfolgt ein Wandel von innen heraus, der sich durch alle Unternehmenszweige nach außen hin weiter fortsetzt. Außerdem steht das Prinzip des gemeinsamen Lernens hoch im Kurs, da durch diesen Ansatz der kulturelle Austausch gefördert werden soll.

3.5 Ziele des Diversity Managements

Im Allgemeinen lassen sich zwei Hauptziele des DiMs ausmachen. Zum einen werden von dem Unternehmen ökonomische Ziele verfolgt, zum anderen soziale. Mithilfe folgender Abbildung aus dem Hause Daimler (Mercedes-Benz) sollen diese zwei Ziele verdeutlicht und erläutert werden. Zu den ökonomischen Zielen gehören in Anlehnung an Becker:

- Marketingziel: Anpassung der Belegschaft an die Kundenzielgruppe („matching“), Nutzung der Diversität um Umsatzsteigerung bei Minderheiten voranzutreiben durch effektive Nutzung des guten Rufes („good will“).
- Personalmarketingziel: Effektive Verwendung der bereits gegebenen Diversity der Mitarbeiter und Weiterführung dessen durch gezielte Rekrutierung von heterogenen Gruppen („Employer Branding“).
- Kostenziel: Kostensenkung durch die Effekte eines positiven Diversity Managements (gesteigerte Mitarbeitermotivation => weniger Fehlzeiten). Verbesserung der internen und externen Kommunikation („cost reduction“).

Zu den sozialen Zielen gehören:

⁹⁰ Becker, 2006: 19

- Steigerung der Mitarbeiterbindung („retention“)
- Diskriminierung am Arbeitsplatz beenden⁹¹

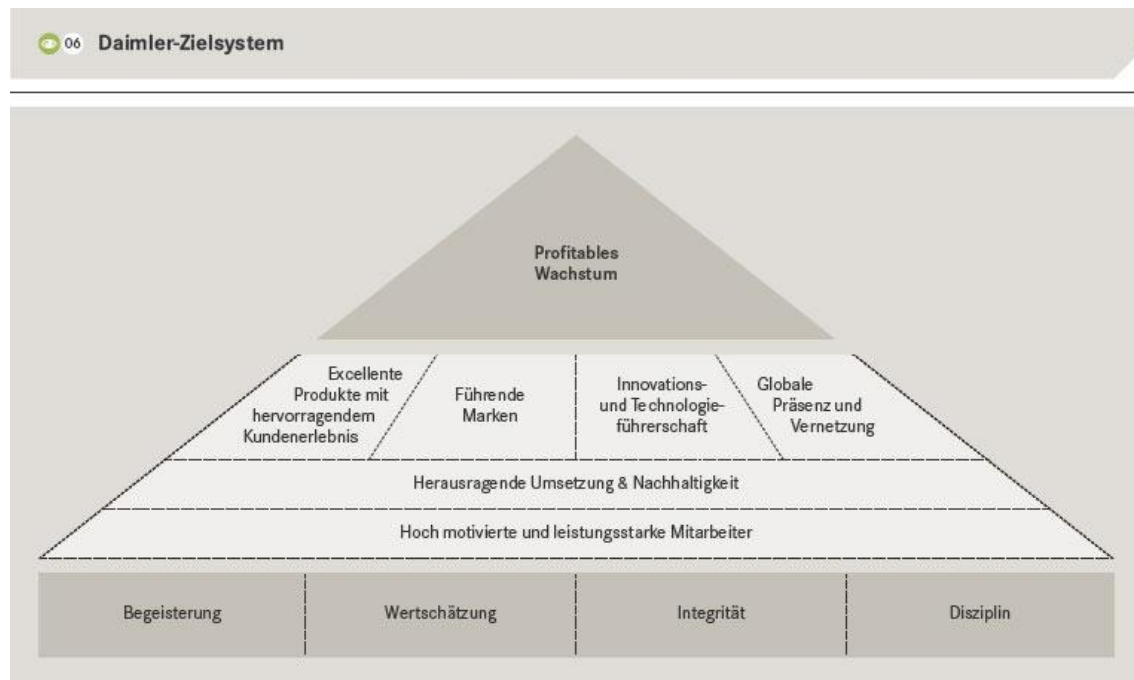


Abbildung 11: Ziele von Diversity Management⁹²

Aus dem Diversity Benchmark 2014 und der obigen Grafik gehen hervor, dass Unternehmen die ökonomischen Ziele als wichtigstes Ziel des DiMs einstufen, bzw. die Erfüllung der sozialen Ziele darauf hinarbeiten soll.⁹³

3.6 Instrumente zur Erfolgsmessung des Diversity Managements

Durch die erfolgreiche Implementierung des DiMs als Bestandteil des strategischen Personalmanagements und die zunehmenden Erkenntnisse aus der Forschung, ist es mittlerweile möglich den Erfolg des DiMs zu messen.

⁹¹ Vgl. Becker, 2006: 27

⁹² Daimler, Nachhaltigkeit Ziele von Diversity Management: www.nachhaltigkeit.daimler.com, 20.12.2014

⁹³ Vgl. Anhang A: 9

Es können zum einen, mithilfe von „Diversity-Indizes“ der gesamtheitliche Erfolg des DiMs in einem Unternehmen gemessen werden, sowie einzelne Diversity Maßnahmen mithilfe von „Diversity-Kennzahlen“. „Diversity-Indizes“ beruhen auf statistische Überlegungen, die Ergebnisse durch den Bezug auf Gruppen ermöglichen sollen. Bei Simpsons Index of Diversity, der eine ökologische Absicht verfolgt, geht es um: „die Messung der Wahrscheinlichkeit, mit der zwei zufällig ausgewählte Individuen derselben Klasse angehören.“⁹⁴ Viel anschaulicher sind die Diversity Kennzahlen, die greifbare Zahlen aus dem Unternehmen in einen logischen Zusammenhang bringen. So können zum Beispiel unterschiedliche Statistiken gesammelt werden, um die Situation von Frauen im Unternehmen darzustellen. Beispiele von relevanten Statistiken sind: Frauenanteil unter allen Mitarbeitern, Häufigkeit mit der Frauen befördert werden, Teilnahmehäufigkeit von Frauen an Maßnahmen der Personalentwicklung, Fluktuation von weiblichen Mitarbeitern. Trotzdem muss vorsichtig mit voreiligen Schlüssen und Zusammenhängen umgegangen werden. Im dem konkreten Fall, dass ein Unternehmen sein Gewinn verdreifacht hat, liegt es nicht zwangsläufig daran, dass die Anstrengungen im DiM Bereich auch verdreifacht worden sind.⁹⁵ Eine Formel existiert jedoch, die den Einsatz von DiM Maßnahmen und deren Ergebnis darstellen soll. Diese nennt sich „Diversity Return on Investment“(DROI)

$$DROI (\%) = \frac{(DM-Erträge) - (DM-Kosten)}{(DM-Kosten)}_{96}$$

Manche Ergebnisse im DiM Bereich kann man auf jeden Fall wahrnehmen, beispielsweise Steigerung des Employer Brands, mehr Bewerbungen auf Stellenausschreibungen, weniger Krankheitstage oder mehr Frauen in Führungspositionen.

⁹⁴ Vgl. Becker, 2006: 32

⁹⁵ Vgl. Vedder; Krause, 2014: 67

⁹⁶ Vgl. Becker, 2006: 35

4 Henkel & Co. KGaA

4.1 Vorstellung des Unternehmens Henkel AG & Co. KGaA

Die 1876 gegründete Henkel AG & Co. KGaA ist ein deutsches, an der Börse notiertes Unternehmen, mit Hauptsitz in Düsseldorf-Holthausen. Die Henkel AG & Co. KGaA ist in der Konsumgüterindustrie (Consumer Goods) in drei verschiedenen Geschäftsfeldern tätig. Dazu gehören Laundry & Home Care (Wasch-/Reinigungsmittel), Beauty Care (Schönheitspflege) und Adhesive Technologies (Klebstoffe). Das Unternehmen befindet sich unter der Leitung des Vorstandsvorsitzenden Herr Kasper Rorsted und Simone Bagel-Trah, die Aufsichtsratsvorsitzende und Vorsitzende des Gesellschafterausschusses. Aktuell werden insgesamt 46.850 Mitarbeiter aus 120 Nationen beschäftigt, davon ca. achtzig Prozent außerhalb Deutschlands (38.800). Die Henkel AG gehört außerdem zu den dreißig an dem DAX notierten Unternehmen. Der Umsatz betrug im Jahre 2013 für den Global Player sechzehn ein halb Milliarden Euro.⁹⁷

4.1.1 Geschichte des Unternehmens

Im Jahre 1876 wird das Unternehmen Henkel von dem damals 28 jährigen Kaufmann, Fritz Henkel, gegründet. Die Firma hat ihren Hauptsitz erstmals in Aachen, nicht wie heutzutage in Düsseldorf. Fritz Henkel entwickelt als erstes Produkt mithilfe von zwei Bekannten ein Pulverwaschmittel. Das erste erfolgreiche Produkt kommt zwei Jahre später auf den Markt und nennt sich „Henkel's Bleich-Soda“. Erstmals wird das Produkt auch ins Ausland exportiert, nämlich in die Schweiz. Als Folge des reißenden Absatzes muss das junge Unternehmen nach Düsseldorf umziehen. Hier werden Grundstücke und Fabriken gekauft, bzw. gebaut um eine ausreichende Produktion zu gewährleisten. Als kleiner Exkurs: 1898 wird Schwarzkopf gegründet, was nach seiner Übernahme 1995 zu Henkel gehörte. Gründer des Unternehmens Hans Schwarzkopf brachte das erste Shampoo 1903 in Berlin auf den Markt. Im Jahre 1907 kommt erstmals die Marke Persil auf den Markt.

⁹⁷ Vgl. Das Unternehmen Henkel: www.henkel.de, 21.12.2014

Das Persil Waschmittel ist einzigartig, weil es ohne Chlor hergestellt wird und somit das Waschen extrem vereinfacht. Heute ist Persil immer noch die größte Marke im Bereich Laundry & Home Care.

Die erste Expansion ins Ausland findet 1913 statt, als Henkel seine erste Niederlassung in der Schweiz, genauer gesagt in Basel eröffnet. Zehn Jahre später kam ein weiterer wichtiger Geschäftsbereich hinzu, die Klebstoffe. Nach dem zweiten Weltkrieg expandiert Henkel weiter und steigt durch die Übernahme von PolyColor (Haarfärbungsmittel) in die Kosmetikindustrie mit ein. Wie bereits erwähnt übernimmt Henkel im Jahre 1995 das Unternehmen Schwarzkopf, was bis dato größte Marke im Portfolio Henkels ist. Erst vor kurzem (2014) erweiterte die Henkel AG ihr Portfolio im Bereich Klebstoffe durch die Akquise zwei namenhafter Unternehmen.⁹⁸

4.2 Geschäftsbereiche der Henkel & Co. KGaA

Wie bereits in Punkt 4.1. behandelt, besteht die Henkel AG aus drei verschiedenen Geschäftsbereichen, die jetzt vom Verfasser näher erläutert werden sollen. Das erste Geschäftsfeld wird durch den Bereich Laundry & Home Care gekennzeichnet. Dazu gehören Produkte wie: Waschmittel, Waschzusätze, Geschirrspülmittel, Oberflächenreiniger, WC Reiniger, Lufterfrischer und Insektizide. Die Topmarken aus diesem Segment sind: Persil, Pril, Weißer Riese, Perwoll und Fewa. Im Jahre 2013 erzielte der Geschäftsbereich Laundry & Home Care achtundzwanzig Prozent des gesamten Umsatzes der Henkel AG.

Der zweite Geschäftsbereich ist der Bereich Beauty Care (Schönheitspflege). Dazu gehören Produkte aus den Bereichen Haarcolorationen, Haarstyling und Haarpflege sowie Körperpflege, Hautpflege und Mundhygiene. Stärkste Marken in diesem Segment sind: Schwarzkopf, Dial und Syoss. Einundzwanzig Prozent des gesamten Jahresumsatzes 2013 kam aus diesem Geschäftsbereich.

Der dritte und letzte Geschäftsbereich wird durch die Adhesive Technologies (Klebstoffe) gebildet. Die Henkel AG hat sich in diesem Bereich als weltweit führender Anbieter für Klebstoffe aller Art positioniert.

⁹⁸ Vgl. Das Unternehmen Henkel, Geschichte: www.henkel.de, 21.12.2014

So werden nicht nur Klebstoffe für den häuslichen Verbrauch produziert, sondern auch für Luft- und Raumfahrt, Automobilbau, Elektronik und Medizintechnik. Führende Marken sind unter anderem Pritt, Ponal, Loctite, Bonderite und Technomelt.

Die Adhesive Technologies stellen das umsatzstärkste Geschäftsfeld da, mit einem fünfzig prozentigem Anteil an dem gesamten Jahresumsatz.⁹⁹

4.3 Unternehmensstruktur der Henkel & Co. KGaA

Die Struktur des Unternehmens Henkel & Co. KGaA ist hauptsächlich auf die drei Kernbereiche des Geschäfts ausgelegt. Das Management Board wird auch in drei Bereiche unterteilt. Dazu gehören der Vorstand, der Gesellschafterausschuss und der Aufsichtsrat. Zum Vorstand gehören der Vorstandsvorsitzende, der Chief Financial Officer (CFO), Personalleitung, Vorstand für Adhesive Technologies, Vorstand für Beauty Care und der Vorstand für Laundry & Home Care. Der Gesellschafterausschuss ersetzt die Hauptversammlung, setzt sich auch aus mehreren Gesellschaftern zusammen, wie Dr. rer. pol. h.c. Christoph Henkel, da Henkel zum Teil noch als Familienunternehmen fungiert. Dritter Teil des Managements wird durch den Aufsichtsrat gebildet, der aus sechzehn Vertretern von Arbeitnehmer- und Aktionärsseite besteht. Die weitere Aufteilung der Unternehmensstruktur erfolgt über die drei Kernbereiche. In diesen Bereich werden nochmal Teilbereiche untergliedert, wie Produktion, Logistik, usw.

4.4 Unternehmenskultur der Henkel & Co. KGaA

Die Unternehmensstruktur bei Henkel ist in drei unterschiedliche Bereiche aufgeteilt. Nachfolgend werden diese drei vom Autor erläutert. Zunächst werden die drei Bereiche aufgezählt, nämlich:

- Vision & Werte „Excellence is our Passion“
- Governance & Compliance
- Diversity & Inclusion¹⁰⁰

⁹⁹ Vgl. Henkel AG & Co. KGaA Geschäftsbericht 2013, Umsätze: www.henkel.com, 21.12.2014

Die Vision und Werte des Unternehmens werden wie folgt beschrieben:

„Damit Henkel erfolgreich sein kann, ist es wichtig, dass alle 47.000 Mitarbeiter ein gemeinsames Verständnis des Unternehmensziels haben. Eine gemeinsame Vision und aktiv gelebte Werte erzeugen ein Gefühl von Zusammengehörigkeit – und bieten eine Grundlage für die alltägliche Arbeit. Unsere Unternehmenskultur verbindet uns weltweit und macht es möglich, das volle Potenzial unserer Internationalität und Vielfalt im Unternehmen zu nutzen.“¹⁰¹

Zu der „Vision und Werte“ Maxime gehört auch die Anwendung dessen bei unterschiedlichen Punkten. Hierzu gehören Kunden, Mitarbeiter, wirtschaftlicher Erfolg, Nachhaltigkeit und Familienunternehmen.

Bei „Governance & Compliance“ geht es traditionell um die Einhaltung und Kontrolle von gesetzlichen Richtlinien und Normen, die dem Unternehmen von äußeren und inneren Instanzen vorgegeben werden.¹⁰² Diese müssen bei der Henkel AG in unterschiedlichen Bereichen angewandt werden. Zum einen in der Produktion und Herstellung, da viele Produkte aus dem Sortiment auf chemischer Basis hergestellt werden. Zum anderen für das Thema dieser Arbeit von enormer Wichtigkeit, in dem Bereich Arbeitsrecht, Antidiskriminierung, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), usw.

In dem für diese Arbeit relevanten Thema, „Diversity & Inclusion“, setzt die Henkel AG auf die Vielseitigkeit und Internationalität der Mitarbeiter. Wie bereits in Punkt 4.1 behandelt, beruht die Vielseitigkeit (aus deutscher Sicht) auf der Tatsache, dass achtzig Prozent der Mitarbeiter (aus 120 Nationen) der Henkel AG außerhalb von Deutschland ihrer Arbeit nachgehen. Diese Mitarbeiter sind in über fünfundsiebzig Nationen tätig. Die Verantwortliche für den Personalvorstand, Kathrin Menges, beschreibt Diversity & Inclusion bei Henkel wie folgt: *„Die Vielfalt unserer Mitarbeiter sowie eine offene und wertschätzende Unternehmenskultur sind entscheidend für unseren globalen Erfolg. Dadurch können wir auf umfangreiches Wissen, Kreativität und unterschiedliche Erfahrungen zurückgreifen und verwandeln so sehr gute Ideen in großartige Innovationen.“¹⁰³*

¹⁰⁰ Vgl. Henkel AG & Co. KGaA, Unternehmensstruktur: www.henkel.de, 21.12.2014

¹⁰¹ Henkel & Co. KGaA, Vision und Werte: www.henkel.de, 21.12.2014

¹⁰² Vgl. Casper et. Al, 2012: 15

¹⁰³ Henkel & Co. KGaA, Diversity & Inclusion: www.henkel.de, 21.12.2014

5 Diversity Management bei Henkel & Co. KGaA

Bei der Henkel AG ist das Diversity Management fest in Unternehmens- Strategie und Kultur verankert, wie bereits in Punkt 4.4 besprochen. Einleitend soll das Firmencredo zum Thema Diversity & Inclusion der Henkel AG hier vorgestellt werden.

5.1 Definition von Diversity Management

„Diversity“ bei Henkel steht für die Vielfalt an Talenten, Einstellungen, Perspektiven, Stärken, Fähigkeiten und Eigenschaften unserer Mitarbeiter und Geschäftspartner, die Henkel einzigartig machen und zu Kreativität, Innovation und Geschäftserfolg beitragen.“¹⁰⁴

So soll durch Vielfalt eine produktive Umwelt geschaffen werden, damit Unternehmensziele wahrgenommen werden können. Bei Henkel wird zusätzlich der Begriff Inclusion verwendet, der bereits in Punkt 3.4.3. vom Verfasser besprochen wurde. Durch Inclusion sollen alle Mitarbeiter ein Zugehörigkeitsgefühl entwickeln, was sich auf ihre Leistung und Zufriedenheit im Unternehmen übertragen lässt. Es wird außerdem ausdrücklich darauf hingewiesen, dass nicht die Gleichbehandlung von Menschen angestrebt wird („Fairness and Discrimination Approach“), sondern die Wertschätzung und „Appreciation“ oder Anerkennung jedes einzelnen („Learning and Effectiveness Approach“). Diese beiden Ansätzen wurden in den Punkten 3.4.1. und 3.4.3. verdeutlicht. Eine weitere Maxime, die in dem Prozess des Inclusions verfolgt wird ist: „Inclusion starts with I“, fängt also bei jedem Einzelnen an.

¹⁰⁴ Henkel & Co. KGaA, Diversity: www.henkel.de, 21.12.2014

5.2 Umsetzung und Analyse von Diversity Management

Henkel verwendet in Hinblick auf Diversity einen ganzheitlichen Ansatz, der nicht an seinen Einzelteilen oder Maßnahmen zu werten ist, sondern an den Ergebnissen des Ganzen. Um den ganzheitlichen Ansatz umsetzen zu können müssen die unterschiedlichen Diversity Dimensionen berücksichtigt werden (Vgl. Punkt 3.3).

Diese finden sich bei Henkel alle wieder (Gender (Geschlecht), Generations (Alter), Culture (Kultur/ethnische Zugehörigkeit), Disability (Behinderung), Religion und Sexual Orientation). Diese werden in der nachfolgenden Abbildung nochmals verdeutlicht.



Abbildung 12: Diversity Dimensionen Henkel AG & Co. KGaA¹⁰⁵

Zusätzlich zu den sechs allgemeinen Diversity Dimensionen werden einige weitere, Unternehmensspezifische Dimensionen aufgezeigt. Das Rad ist von außen nach innen aufgebaut um die einzelnen Schritte, bzw. Zusammenhänge darzustellen.

¹⁰⁵ Henkel & Co. KGaA, Diversity Dimensionen: www.henkel.de, 21.12.2014

Beispielsweise werden die Dimensionen Religion und sexuelle Orientierung als hinführend auf „Work-Life Flexibility“ oder Work-Life Balance abgebildet. Dies ergibt durchaus Sinn, da in diesem Falle privates in die Arbeitswelt mit aufgenommen wird und umgekehrt. All diese Dimensionen sollen zu den drei Kernpunkten bei Henkel, „Dignity“ (Würde), Respect und „Appreciation“ (Wertschätzung) hinführen. Henkel bezieht somit alle Kerndimensionen mit ein, legt aber laut eigener Aussage am meisten Wert auf Gender, Generation und Kultur.¹⁰⁶

5.3 Diversity Management als Teil der Unternehmensstrategie

Ein weiteres Indiz für den ganzheitlichen DiM Ansatz ist die Verankerung des Diversity Gedankens in der Unternehmensstrategie. Die Unternehmensstrategie setzt sich aus vier verschiedenen strategischen Prioritäten zusammen.

Dazu gehören, „Outperform“, „Globalize“, „Simplify“ und „Inspire“. Der DiM Ansatz ist in dem Punkt „Inspire“ enthalten und wird als „unser globales Team stärken“ beschrieben.¹⁰⁷ Zu dem Punkt „Inspire“ gehören Aspekte des strategischen Personalmanagements wie Führungskultur verbessern, Fokus auf Talente und Leistungsorientierung richten und Vielfalt als Erfolgsfaktor begreifen. Der dritte Aspekt, „Vielfalt als Erfolgsfaktor begreifen“ spielt direkt auf DiM an. Durch die Festsetzung des DiM in der Unternehmensstrategie wird die Implementierung von dem Kern des Unternehmens aus erfolgen und in alle weiteren Abteilungen vordringen.

Ein weiterer organisatorisch wichtiger Aspekt der ganzheitlichen Implementierung eines DiM Ansatzes, ist die bei Henkel gegebene Voraussetzung des HR (Human Resources) Business Partner Modells nach Dave Ulrich. Dieses Modell beschreibt ein Zustand, nachdem die Personalabteilung ein Bestandteil des Management Boards darstellt. Wie in Punkt 4.3. beschrieben ist die Personalleitung in Form von Frau Kathrin Menges Mitglied des Vorstandes.

¹⁰⁶ Vgl. Ebenda

¹⁰⁷ Vgl. Henkel & Co. KGaA, Unternehmensstrategie: www.henkel.de, 21.12.2014

So wird Personalmanagement nicht nur am Rande des Geschäfts betrieben, sondern ist mitten im Geschehen und wirkt mit bei den Entscheidungen des strategischen Managements und der allgemeinen Unternehmensführung.¹⁰⁸

Eine weitere Charakteristik für einen ganzheitlichen DiM Ansatz, findet sich in der Tatsache, dass eine eigene Diversity & Inclusion Abteilung existiert, mit der Funktion, nicht nur zu beraten, sondern auch konkrete Maßnahmen umzusetzen. Dies geht aus dem hauseigenen Ebook zum Thema Diversity & Inclusion hervor.¹⁰⁹ Das eBook beschreibt weiter einen Ansatz zum Thema Diversity & Inclusion, der sich auf zwei Pfeilern stützt. Der erste Pfeiler befasst sich mit Kommunikation und, stellt den eigenen Blog vor, www.henkeldiversity.com.

Weitere Kommunikationsmaßnahmen finden sich im Social Media auf der Facebook Seite von Henkel, www.facebook.com/henkel und einen eigenen Twitter Account nur für Diversity, www.twitter.com/henkeldiversity. Als zweiter Pfeiler ist das „Consulting“ (Beratung) aufgelistet. Das Consulting beinhaltet ein Drei-Stufen Programm, was zum Verständnis von Diversity & Inclusion beitragen soll. Das Programm wird wie folgt beschrieben:

„An initial phase of fact and figure gathering by means of analysis and a questionnaire, is followed by a one-day workshop including awareness and involvement elements. This enables participants to better understand the impact of unconscious bias on their decision-making processes, define specific targets for the group and to develop measures to leverage both individual and the team potential.“¹¹⁰

Zusätzlich zu dem angebotenen Drei-Stufen Programm, besteht die Möglichkeit für Führungskräfte unter Absprache mit dem Diversity & Inclusion Center selber DiM Maßnahmen und Lösungsansätze herauszuarbeiten. Dies gilt vor allem in Bezug auf Teams in Abteilungen.

¹⁰⁸ Vgl. Knoblauch, 2010: 66

¹⁰⁹ Vgl. Henkel Diversity, eBook: <http://www.henkeldiversity.com>, 21.12.2014

¹¹⁰ Vgl. Ebenda

5.4 Schwerpunktsetzung im Diversity Management

Wie bereits erwähnt, wird der Schwerpunkt auf drei unterschiedliche Kerndimensionen des DiMs gelegt: Gender, Generation und Culture. Der wichtigste unter diesen ist die Geschlechtsdimension. So kann Henkel unter anderem vorweisen, dass zweiunddreißig Prozent der Führungspositionen im Unternehmen von Frauen bekleidet werden. Außerdem hat sich Henkel freiwillig dazu verpflichtet, als einer der wenigen DAX 30 Unternehmen, den Anteil der Frauen in Führungspositionen kontinuierlich zu steigern. Es existiert außerdem in Deutschland ein internes Frauennetzwerk „Women in Leadership“, was mithilfe von Veranstaltungen den Austausch und die Weiterentwicklung von weiblichen Mitarbeitern und Führungskräften fördert.¹¹¹

Als nächster Schwerpunkt wird sich mit der Dimension Generation beschäftigt. Um dem demographischen Wandel verstehen und einsetzen zu können hat das Unternehmen Henkel in Zusammenarbeit mit Rheinisch-westfälischen Technischen Hochschule in Aachen ein „Demographieradar“ entwickelt, der den Wandel innerhalb der Belegschaft und potenzielle Mitarbeiter prognostizieren kann. Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Schwerpunktes Generation ist das Mentoring Programm. Mithilfe dieser DiM Maßnahme wird der Austausch zwischen jüngeren und erfahrenen Arbeitskräften angeregt. Dies hat auch eine Förderung der Kommunikation zufolge.¹¹²

Der dritte von Henkel gesetzte Schwerpunkt befasst sich mit der Dimension Culture. Aufgrund des globalen Einsatzgebietes des Unternehmens ist Henkel ein Paradebeispiel für das Zusammenwirken von Menschen unterschiedlicher Kulturen. Dies spiegelt sich in der Zahlenvielfalt wieder, da Mitarbeiter aus hundert und zwanzig Nationen in bis zu fünf und sieben Ländern tätig sind. Der interkulturelle Austausch wird mithilfe von sogenannten „Diversity Tagen“, die regelmäßig stattfinden angeregt.¹¹³

¹¹¹ Vgl. Henkel Diversity, Nachhaltigkeitsbericht: <http://nachhaltigkeitsbericht.henkel.de>, 21.12.2014

¹¹² Vgl. Henkel Diversity, Nachhaltigkeitsbericht Seniority: <http://nachhaltigkeitsbericht.henkel.de>, 21.12.2014

¹¹³ Vgl. Henkel Diversity, Nachhaltigkeitsbericht Cultural Diversity: <http://nachhaltigkeitsbericht.henkel.de/>, 21.12.2014

5.5 Zusammenfassung Diversity Management

In Bezug auf die gewonnenen Erkenntnisse über das Unternehmen und seine Implementierung von DiM Ansätzen kann zusammenfassend gesagt werden, dass Henkel einen ganzheitlichen DiM Ansatz nach dem „Learning and Effectiveness“ Ansatz von Ely und Thomas verfolgt. Dies lässt sich anhand von unterschiedlichen Ergebnissen der Untersuchung ableiten. Zum einen wird bei Henkel Inclusion praktiziert, es wird sich also nicht nur auf die Gleichstellung der Mitarbeiter konzentriert, sondern auf deren vollständige Einbindung und Wertschätzung. Weiter werden alle Kerndimensionen bei Henkel berücksichtigt und eingebaut, was auch für einen ganzheitlichen DiM Ansatz spricht. Größtes Argument ist jedoch die Verankerung des DiM in der Unternehmensstrategie anhand des Kernpunktes, „Inspire“. Dieser soll durch Inspiration das Thema Vielfalt im Unternehmen voranbringen und seinen wirtschaftlichen Nutzen abermals hervorheben. Ein weiterer Teil der erweiterten Unternehmensstrategie ist die Einführung einer eigenen Diversity & Inclusion Abteilung, die nicht nur als eine Art Anlaufstelle für Beratung fungiert, sondern auch ganzheitliche Lösungskonzepte mit der Hilfe von Führungskräfte für bestehende Projekte oder Problemfälle ausarbeitet. Diese Abteilung befasst sich außerdem mit einem Aspekt des Employer Brandings zum Thema Diversity, der Henkel Diversity Blog.

Durch die ausführliche Berichterstattung über vergangene oder gegenwärtige Projekte im Diversity Bereich, stellt der Blog eine einzigartige Platzierung im Social Media dar. Abschließend werden die drei Kerndimensionen (Gender, Generation und Culture) am ausgiebigsten behandelt, was aus dem Nachhaltigkeitsbericht zum Jahre 2013 hervorgeht.

6 Handlungsempfehlungen im Bereich Diversity Management

Im folgenden Teil werden auf Grundlage der in Punkt 3, 4 und 5 aufgelisteten und interpretierten Zahlen und Ergebnisse konkrete Handlungsempfehlungen gegeben. Diese haben die erfolgreiche Implementierung von Diversity Management zum Ziel.

Die Einführung eines erfolgreichen Diversity Managements bedarf Planung und Vorbereitung unterschiedlichster Maßnahmen. Zunächst muss mit gutem Beispiel vorangegangen werden, es muss von dem Unternehmen ein klares Bekenntnis zum Thema Diversity und Diversity Management ausgesprochen und schwarz auf weiß festgehalten werden. Einer der ersten Amtshandlungen sollte die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt sein, die eine Selbstverpflichtung zur Wahrung von Vielfalt und Wertschätzung im Unternehmen nach sich zieht. Dies zeugt von „Leading by Example“, was die Mitarbeiter auf das weitere Vorgehen einschwört. Die klare Ausarbeitung einer Definition des DiM in Bezug auf das eigene Unternehmen ist auch zwingend erforderlich. Nur so können sich die Mitarbeiter an etwas orientieren, was die Richtung in Sachen Diversity vorgibt. Zum Kern der Definition gehört vor allem die Einteilung der unterschiedlichen Diversity Dimensionen und, dessen Einordnung in die Unternehmensstrategie. Zusätzlich muss auch die organisatorische Einordnung in das Unternehmenskonstrukt geschehen. So muss eine neuer Sektor innerhalb der Personalabteilung geschaffen werden, der einzig und allein für Diversity Management zuständig ist. In diesem Sinne sollte es eine klar festgelegte Person geben die als erster Ansprechpartner für das Thema gilt. Um die effiziente Handlungsfähigkeit zu garantieren, sollte das Personalmanagement in den strategischen Kern des Unternehmens mit eingebunden werden. Das DiM muss weiter in den Kern der strategischen Personalmanagement Prozesse eingebunden werden. Hierzu können die fünf E's nach Ruth Stock-Homburg eingesetzt werden.¹¹⁴ Diese sind Einstellung und Bindung von Personal, Einsatz von Personal, Entwicklung von Personal, Entlohnung und Erfolg von Personal und effiziente Führung.

¹¹⁴ Vgl. Stock-Homburg, 2013: 3f.

6.1 Einstellung und Bindung von Personal

Die Einstellung und Bindung von Personal ist einer der wichtigsten Aspekte was die Personalpolitik eines Unternehmens betrifft. Von einem DiM Standpunkt aus auch ein Punkt an dem man ansetzen kann. Hier gilt es dem AGG (Allgemeinen Gleichstellungsgesetz) gerecht zu werden, in dem man form- und namenlose Bewerbungsverfahren anwendet. So wird jeder Bewerber anhand seiner Leistungen und nicht anhand seines Aussehens, seiner Herkunft oder seines Geschlechts ausgesucht. Hier spielt zudem das Employer Branding eine übergeordnete Rolle, was die Repräsentationen des Unternehmens nach außen hin bedeutet. In Hinsicht auf die Bindung eines Mitarbeiters ist eine weitere DiM Maßnahme die angewandt werden muss, die Nutzung des „Learning Effectiveness Approaches“ nach Thomas und Ely. So wird nicht jeder Mitarbeiter zur Gleichstellung gezwungen, sondern erfährt gleichermaßen Wertschätzung und soll sich weiter mit sich selber identifizieren. Nur so kann eine längerfristige Bindung eines vielfältigen Personals gewährleistet werden.

6.2 Einsatz von Personal

Der Einsatz von Personal baut auf den Gedanken, der bereits bei der Einstellung und Bindung von Personal auftrat, auf. Kein Mitarbeiter sollte aufgrund seines Geschlechts oder seiner Herkunft auf zugeschnittene Arbeitsplätze abgeschoben werden. Jeder Mitarbeiter sollte aufgrund seiner Fähigkeiten für eine Stelle in Betracht gezogen werden. Nur der Mitarbeiter der am besten für die Position geeignet ist wird den höchsten Produktivitätswert aufweisen können. Hier muss die Person, die für die Besetzung der offenen Stelle verantwortlich ist extrem vorsichtig sein, denn „wir stellen uns selbst am liebsten ein“. Eine nachhaltige DiM Maßnahme bei dem Einsatz von Personal ist, wenn möglich, Auslandsaufenthalte für Mitarbeiter. Dies bietet die Möglichkeit zum Wachstum in kulturellen und sprachlichen Bereichen und bereichert zu dem das Unternehmen in der Vielfalt.

6.3 Entwicklung von Personal

Personalentwicklung zieht sich von den einfachen Mitarbeitern bis hoch zu den Führungskräften. Vor allem in diesem Bereich können DiM Maßnahmen eingeführt und umgesetzt werden. Ein adäquates Beispiel aus der Diversity Dimension des Alters ist das Mentoring. So werden älterer Mitarbeiter oder Vorgesetzte dazu angehalten sich einen jüngeren Mitarbeiter zu suchen um einen Erfahrungsaustausch voranzutreiben.

Hier profitieren mit Sicherheit beide Seiten, außerdem wird die innerbetriebliche Kommunikation vorangetrieben. Eine weitere Maßnahme sind regelmäßige Treffen zum Thema Diversity und Inclusion. Es werden Workshops zu Diversity Themen abgehalten um die Weiterbildung des Personals in diesen Belangen voranzubringen. Ein weiteres Thema in der Entwicklung ist die Weiterbildung von weiblichen Mitarbeitern im Unternehmen. Hier müssen Gender Diversity Maßnahmen greifen, wie das Einsetzen von Frauen in Führungspositionen. Eine Studie von Gallup zeigt, wie sich der Einsatz von erfolgreicher Gender Diversity im Umsatz eines Unternehmens widerspiegelt.

The Bottom-Line Impact of Gender Diversity and Engagement

Business units that are gender diverse have better financial outcomes than those dominated by one gender, Gallup research shows. And if these gender-diverse business units are also highly engaged, financial performance improves dramatically.

	Retail: Average Comparable Revenue	Hospitality: Average Quarterly Net Profit
Units above the median on gender diversity (more diverse)	5.24%	\$16,296
Units below the median on gender diversity (less diverse)	4.58%	\$13,702
Units above the median on gender diversity and engagement (more diverse and more engaged)	5.76%	\$18,283
Units below the median on gender diversity and engagement (less diverse and less engaged)	3.95%	\$11,563

GALLUP®

Abbildung 13: Die Auswirkung von Gender Diversity auf Umsätze¹¹⁵

6.4 Entlohnung und Erfolg von Personal

Bei der Entlohnung und Bewertung des Erfolges vom Personal können einige Zusammenhänge zu Diversity Management Maßnahmen erkannt werden. Zunächst sollten durch bereits flache Hierarchien die Gehaltsstrukturen nicht Gegenstand einer astronomischen Abweichung sein. So kann laut Inclusion jeder die Wertschätzung des Unternehmens für sich nachvollziehbarer beziffern, sei es auch in monetärer Form.

¹¹⁵ Gallup, Business benefits Gender Diversity: www.gallup.com, 21.12.2014

Der Erfolg vom Personal hängt von denen vorangegangenen DiM Maßnahmen ab, denn diese spiegeln sich anhand von Diversity Kennzahlen und Indizen in der Erfolgsmessung des DiMs wieder¹¹⁶. Um weiter Erfolg garantieren zu können sollte immer mit Zielen gearbeitet werden. Diese schaffen in Verbindung mit Leistungsanreizen die optimale Voraussetzung für Erfolg. Die nachfolgende Tabelle anhand von Gallup verdeutlicht die Stellung eines Unternehmens mit angewandten DiM Maßnahmen.

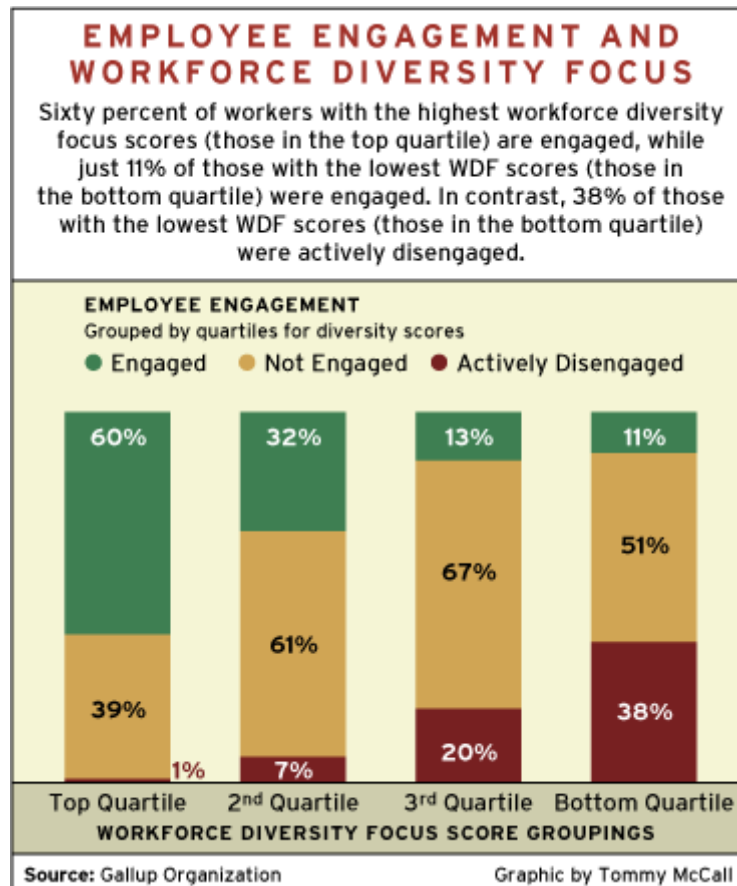


Abbildung 14: Diversity als Motivation¹¹⁷

¹¹⁶ Vgl. Becker, 2006: 32

¹¹⁷ Gallup, When equal opportunity knocks: www.gallup.com, 21.12.2014

6.5 Effiziente Führung

Die Auswahl von Führungskräften ist ein wichtiger Bestandteil jedes Unternehmens, was mit Hilfe von Diversity Management differenzierter gestaltet werden kann. Hier kommt wieder die Berücksichtigung der unterschiedlichen Diversity Dimensionen auf. Sollte eine Führungskraft repräsentativ für seine Mitarbeiter stehen? Vielfalt ist in einigen solchen Punkten entscheidend, vor allem was die Auswahl und Einsatz von weiblichen Führungskräften angeht. Ein weiterer Diversity Management Ansatz, der hier Anklang findet ist das Prinzip der geteilten Führung. So hat eine Abteilung zwei Vorgesetzte, die sich die Aufgaben in diesem Bereich teilen. Fakt ist, dass Männer ca. vierzig Stunden die Woche arbeiten, während Frauen im Durchschnitt nur auf neunzehn Stunden kommen.¹¹⁸ Da wäre mit Sicherheit eine Aufteilung der Arbeitszeit sinnvoll.

Der Autor rät Unternehmen einen ganzheitlichen DiM Ansatz durch Verankerung in der Unternehmensstrategie einzusetzen. In Hinblick auf die Zukunft und, den jetzt schon fortschreitenden demographischen Wandel, ist es von immenser Bedeutung Diversity zu erkennen und im Unternehmen zu fördern, egal wie klein das Unternehmen sein mag.

„Die Entwicklung einer Diversity-Strategie ist keine geradlinige, einmalige und abgeschlossene Aktivitätenfolge, welche in einer Arbeitswoche erledigt werden kann. In der Praxis zeigt sich oft, dass die abstrakt-logische Abfolge der Schritte Analyse, Konzept, Umsetzung und Kontrolle nicht immer eingehalten werden können und dass es vielmehr zu Überschneidungen, Rückschritten und Wiederholungen kommt. Insbesondere überlappen sich Entwicklung und Umsetzung von Aktivitäten. Dies sollte aufgegriffen werden, um in einem iterativen Verfahren an Kohärenz und Vehemenz zu gewinnen. Rückschläge sollten frühzeitig mitgedacht werden, zum Beispiel ein Plan B im Falle wirtschaftlicher Veränderungen. Dies könnte der Königsweg im Diversity Management sein.“¹¹⁹

¹¹⁸ Anhang B: Notizen Diversity Konferenz 2014

¹¹⁹ Anhang A: Diversity Management in Deutschland: Benchmark 2014. Strategie oder Alibi?, 18

7 Fazit

In der Einleitung wurde das Thema Diversity als einer der derzeit aktuellsten Themen in der Arbeitswelt beschrieben. Das Thema Diversity, bzw. Diversity Management in Unternehmen gewinnt immer mehr an Bedeutung, vor allem durch den Wandel der Gesellschaft. Heutzutage ist es schick anders zu sein, man kann und soll sich zeigen so wie man ist. Zahlreiche Beispiele aus der Werbung machen es uns heute vor, wie die Kampagne von Dove, in der normale Frauen und keine Size Zero Models abgebildet worden sind, was eine enorme Absatzsteigerung zur Folge hatte.¹²⁰ Ein weiteres Beispiel ist die aktuelle Werbung des ehemals konservativen Schmuckherstellers Tiffany's, das in seiner letzten Werbung ein homosexuelles Pärchen beim Ringtausch zeigt.¹²¹ Tatsache ist, dass es einiges an Beratungsbedarf für Arbeitgeber gibt in Hinblick auf Diversity Management und Inclusion. Der demographische Wandel und die weiter fortschreitende Globalisierung werden dafür sorgen, dass Diversity Management ein aktuelles Thema bleibt für alle Unternehmen.. Auf dieser Annahme beruhend, wird sich in Zukunft der Bedarf für effizientes und erfolgreiches Diversity Management sogar steigern. Trotz aller Aktualität ist Diversity und DiM kein brandneues Thema mehr, da zu dem einiges an Forschungsarbeit bereits geleistet wurde. Das heißt es wird in Zukunft nicht mehr so sehr um die Theorie gehen, sondern um differenzierte Ansätze, wie Diversity in der Situation, zu dem gegebenen Zeitpunkt am optimalsten eingesetzt werden kann. Besonders die Entwicklung in Hinsicht auf die Einführung von Diversity Management in mittelständischen Unternehmen darf mit Spannung erwartet werden. Statistisch gesehen haben nur 0,2% aller Unternehmen in Deutschland über 500 Mitarbeiter, was riesiges fast unberührtes Potenzial aufdeckt.¹²² Ein weiteres aktuelles Thema, dass Diversity Management in den nächsten Jahren beeinflussen wird, ist die Flüchtlingsdebatte und die parallel laufenden rechtsextremistischen Strömungen die sich wieder aufbäumen. Jedoch werden nach wie vor besonders Frauen in den Mittelpunkt der Diskussion rücken, da diese noch stark benachteiligt werden im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen.

¹²⁰ Vgl. Der Spiegel, Schönheitswahn ade: <http://www.spiegel.de>, 20.01.2015

¹²¹ Vgl. Time Magazine Online, Tiffany Gay Ad: <http://time.com/3662955/tiffany-gay-ad/>, 20.01.2015

¹²² Vgl. Anhang B: Notizen, 1

Bundesministerin Manuela Schwesig diskutierte bereits über mögliche Maßnahmen zur Anpassung von Gehältern in Bezug auf die Diskrepanz zwischen Frauen und Männern. Zusätzlich zu dieser Überlegung steht die Einführung der Frauenquote auch kurz bevor, es kann also von einem stetigen Wandel gesprochen werden.

8 Literaturverzeichnis

Monographien:

AXSON, David A.J.: Best practices in planning and Performance Management. Radically rethinking management for a volatile world. 3. Auflage. Hoboken 2010.

BECKER, Fred G.: Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen. Stuttgart 2009.

BECKER, Manfred; SEIDEL, Alina (Hg.): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart 2006

BLEICHER, Knut: Strategische Anreizsysteme. Flexible Vergütungssysteme für Führungskräfte. Band 8 von Entwicklungsstadien. Stuttgart 1992

BÖCK, Ruth: Personalmanagement. 1. Auflage. Oldenburg 2002

BUCKMANN, Jörg (Hg.): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding. Wiesbaden 2013

CASPER, Matthias; SANDROCK, Otto; SAENGER, Ingo; DU PLESSIG, Jean J; LUTTERMANN, Claus: German Corporate Governance in International and European Context. Heidelberg 2012

COHN, Jeffrey M.; KHURANA, Rakesh; REEVES, Laura: Growing talent as if your business depended on it. Harvard Business Review. 2005

DE RIDDER, Daniela: CSR und Diversity Management. Erfolgreiche Vielfalt in Organisationen. Diversity Management im Auditierungsprozess. Berlin 2014

HANSEN, Katrin (Hg.): CSR und Diversity Management. Erfolgreiche Vielfalt in Organisationen. Berlin 2014.

HOEGL, Martin; GEMUENDEN, Hans-Georg: Teamwork quality and the success of innovative projects. A theoretical concept and empirical evidence. Spokane 2001

JANCIK, Jürgen M.: Betriebliches Gesundheitsmanagement. Produktivität fördern, Mitarbeiter binden, Kosten senken. 1. Auflage. Wiesbaden 2002

- JOST, Peter J.; VON BIEBERSTEIN, Frauke: Handbuch Strategisches Personalmanagement. Strategische Anreizgestaltung. 2.Auflage. Wiesbaden 2013
- KAHL, Martina: Modernes Talent-Management. Wegweiser zum Aufbau eines Talent-Management Systems. Hamburg 2011.
- KAMMERER-JÖBGES, Brigitte; BEHR, Rene; LANDMANN, Sören: Diversity Management in Deutschland 2013. Eine empirische Studie. Völklinger Kreis e.V. Berlin 2013
- KASTNER, Michael: Handbuch Strategisches Personalmanagement. Ganzheitliches Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Strategische Bedeutung und Umsetzung im Rahmen des Personalmanagements. 2.Auflage. Wiesbaden 2013
- KNOBLAUCH, Jörg: Die Personalfalle. Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen. Frankfurt am Main 2010
- KRAUSE, Florian; VEDDER, Günther: CSR und Diversity Management. Erfolgreiche Vielfalt in Organisationen. CSR und Diversity Management – eine Win-Win-Situation. Berlin 2014
- KROHNE, Heinz Walter; HOCK, Michael: Psychologische Diagnostik. Stuttgart 2007
- KÜHLMANN, Torsten M.: Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen. Stuttgart 2008
- MOR BORAK, Michalle E.: Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace. 3. Auflage. Los Angeles 2014
- MÜTHEL, Miriam; HÖGL, Martin: Handbuch Strategisches Personalmanagement. Führung von Teams. 2. Auflage. Wiesbaden 2013
- PANZER, Ilke H; HUPPERTZ, Ildiko: Handbuch Strategisches Personalmanagement. Talent Management in a Non-Profit Organization. 2. Auflage. Wiesbaden 2013
- RIDDER, Hans-Gerd: Personalwirtschaftslehre. 3. Auflage. Stuttgart 2009
- RÜHL, Monika: Handbuch Strategisches Personalmanagement. Diversity Management bei Deutsche Lufthansa AG. Strategische Ausrichtung und operative Praxis. 2. Auflage. Wiesbaden 2013

SADLER Philip: Talent-Management. Fähige Mitarbeiter zu Hochleistungen führen. Aus dem englischen von Thorsten Schmidt. Frankfurt am Main 1995

SAPEHRI, Paivand: Diversity und Managing. Diversity in internationalen Organisationen, Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomische Relevanz. Mering 2002

SCHUHMACHER, Florian; GESCHWILL, Roland: Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung. 2. Auflage. Wiesbaden 2014

SCHULER, Heinz: Handbuch Strategisches Personalmanagement. Personalauswahl. Eine eignungsdiagnostische Perspektive. 2. Auflage. Wiesbaden 2013

SCHULER, Heinz; GÖRLICH, Yvonne: Kreativität: Ursachen, Messung, Förderung und Umsetzung in Innovation. Göttingen 2007

STAHL, Günter K.; BJÖRKMANN, Ingmar: Handbook of Research in International Human Resources Management. Northampton 2006

STOCK-HOMBURG, Ruth: Personalmanagement. Theorien Konzepte Instrumente. 2. Auflage. Wiesbaden 2010

STOCK-HOMBURG, Ruth (Hg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement. 2. Auflage. Wiesbaden 2013

STOCK-HOMBURG, Ruth; ÖZBEK-POTTHOFF: Handbuch Strategisches Personalmanagement. Verhaltenstheoretische Perspektive der Mitarbeiterführung. 2. Auflage. Wiesbaden 2013

THOMAS, David A.; ELY, Robin J.: Making Differences Matter. A New Paradigm for Managing Diversity. Harvard Business Review on Managing Diversity. Harvard Business School Press. 2. Auflage. Boston 2001

Internetquellen:

AKTIV NET: Gesundheitsmanagement Modell: [http://www.gesundheitswerk-ham-burg.de/fileadmin/user_upload/aktivNET/Bilder_fuer_Textseite/Abb. Modell eines nachhaltigen GM.JPG](http://www.gesundheitswerk-ham-burg.de/fileadmin/user_upload/aktivNET/Bilder_fuer_Textseite/Abb._Modell_eines_nachhaltigen_GM.JPG), [Stand 2008]

BUNDESANSTALT FÜR ARBEITSSCHUTZ UND ARBEITSMEDIZIN: Stressreport 2012:
http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?__blob=publicationFile,
[Stand 2012]

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIEN, SOZIALES, FRAUEN UND JUGEND: Work-Life Balance: http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/F_C3_BChrungskr_C3_A4fte-und-Familien-Leitfaden.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf, [Stand 20.12.2014]

CHARTA DER VIELFALT: Dimensionen des Diversity Managements:
http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/templates/pix/diversity_dimensionen_final.png, [Stand 20.12.2014]

DAIMLER: Ziele von Diversity Management:
http://nachhaltigkeit.daimler.com/daimler/annual/2011/nb//German/20/50/05/DAI_06_X_L.jpg, [Stand 2011]

DIE WIRTSCHAFT AT: Mitarbeitermotivation und Führungskräftesteuerung:
<http://www.die-wirtschaft.at/mitarbeitermotivation-und-fuehrungskraeftesteuerung-sind-ein-wichtiges-Thema-92700.html>, [Stand 27.09.2009]

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON: Assessment Center:
<http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78618/assessmentcenter-v8.html>,
[Stand 13.12.2014]

GALLUP: Bottom Line Impact of Diversity:
<http://www.gallup.com/businessjournal/166220/business-benefits-gender-diversity.aspx>, [Stand 20.01.2014]

GALLUP: Employee Engagement and Workforce Diversity Focus:

http://www.gallup.com/businessjournal/22378/When-equal-Opportunity-knocks.aspx?utm_source=diversity%20management&utm_medium=search&utm_campaign=tiles, [Stand 19.12.2014]

HEIMATKUNDE BÖLL: Diversity in Deutschland:

http://heimatkunde.boell.de/sites/default/files/downloads/diversity/DiM_in_Deutschland.pdf, [Stand 19.12.2014]

HENKEL AG & Co. KGaA: Diversity: <http://www.henkeldiversity.com>,

www.henkeldiversity.com/eBook/#page_14,

<http://www.henkel.de/unternehmen/unternehmenskultur/diversity-and-inclusion>, (Stand 21.12.2014]

HENKEL AG & Co. KGaA: Geschichte:

<http://www.henkel.de/unternehmen/meilensteine-und-errungenschaften/geschichte>, [Stand 20.12.2014]

HENKEL AG & Co. KGaA: Geschäftsbericht 2013:

<http://www.henkel.com/blob/19318/c29b79513a66f57fc9c37fb6cb68ecea/data/2013-geschaeftsbericht.pdf>, [Stand 20.12.2014]]

HOCHSCHULE OFFENBURG: Situatives Interview: [http://opus.hs-](http://opus.hs-offenburg.de/files/33/Situative_Interview_Weuster.pdf)

[offenburg.de/files/33/Situative_Interview_Weuster.pdf](http://opus.hs-offenburg.de/files/33/Situative_Interview_Weuster.pdf), [Stand 09.12.2014]

HOGREFE: Glossar Personalpsychologie:

<http://www.hogrefe.de/buecher/lehrbuecher/psychlehrbuchplus/lehrbuecher/lehrbuch-der-personalpsychologie/glossar/t/>, [Stand 09.12.2014]

KAKOII: Personalmarketing und Employer Strategy: [http://www.kakoi.de/wp-](http://www.kakoi.de/wp-content/uploads/2014/01/Tabelle-Personalmarketing1-659x4821.png)

[content/uploads/2014/01/Tabelle-Personalmarketing1-659x4821.png](http://www.kakoi.de/wp-content/uploads/2014/01/Tabelle-Personalmarketing1-659x4821.png), [Stand 14.12.2014]

OFFENSIVGEIST: Das 5-Faktoren Modell: [http://www.offensivgeist.de/wp-](http://www.offensivgeist.de/wp-content/uploads/2012/04/Das-5-Faktoren-Modell.jpg)

[content/uploads/2012/04/Das-5-Faktoren-Modell.jpg](http://www.offensivgeist.de/wp-content/uploads/2012/04/Das-5-Faktoren-Modell.jpg), [Stand 13.12.2014]

PERSONALMANAGEMENT: Leistungsbeurteilung:

<http://www.personalmanagement.info/img/glossar/leistungsbeurteilung.gif>, [Stand 13.12.2014]

PERSONALWERK: Employer Value Proposition:

<http://www.personalwerk.de/sonstiges/glossar/evp-employer-value-proposition/>, [Stand 13.12.2014]

SLATE.COM: Turnover Rates:

http://www.slate.com/blogs/business_insider/2013/07/28/turnover_rates_by_company_how_amazon_google_and_others_stack_up.html, [Stand 20.12.2014]

SLIDEPLAYER: Dipl. Kfm. Thorsten Jochims Planung und Organisation, Ohio Leadership Ansatz: <http://www.slideplayer.de/slide/644535/>, [Stand 2009]

SLIDEPLAYER: Ohio-State-Leadership Ansatz:

http://images.slideplayer.de/1/644535/slides/slide_54.jpg, [Stand 2009]

SPIEGEL: Schönheitswahn: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/schoenheitswahn-ade-werben-mit-bauch-beinen-po-a-372097.html>, [Stand 21.12.2014]

THE INCLUSION SOLUTION: Diverse Ideas Lightbulb:

<http://solutionsjournalism.org/wp-content/uploads/2014/08/diverse-ideas-lightbulb-300x300.jpg>, [Stand 10.11.2014]

UNIVERSITÄT HOHENHEIM: Ein- und mehrdimensionale Führungsstile:

<https://www.uni-hohenheim.de/www510e/lehre/unterlagen/pf/2004/6.pdf>, [Stand 18.12.2014]

WIKIPEDIA: Civil Rights Act, Affirmative Action:

http://www.de.wikipedia.org/wiki/Civil_Rights_Act_von_1964, [Stand 19.12.2014]

WIRTSCHAFTSLEXIKON: Personalauswahl:

<http://www.daswirtschaftslexikon.com/abbildungen/1198-personalauswahl.gif>, [Stand 14.12.2014]

9 Anlagen

9.1 Anlage A: Diversity Management in Deutschland: Benchmark 2014 Strategie oder Alibi

Abstract

Nach einem leichten Rückgang im letzten Jahr geben 2014 wieder 25 der DAX 30-Unternehmen eine/n offiziellen Diversity-Verantwortlichen an. Auch andere Indikatoren wie die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt verweisen auf eine Konsolidierung von Diversity Management. Doch der Stand der Umsetzung in den deutschen Großunternehmen entspricht nicht den offiziellen Ankündigungen der letzten Jahre. Das liegt oft an einem Mangel eines ernsthaften strategischen Ansatzes: Häufig werden Maßnahmenlisten abgearbeitet oder Alibiaktivitäten durchgeführt. So werden die vier Schritte einer Unternehmensstrategie – Analyse, Konzept, Umsetzung und Controlling – bei Diversity Management nicht ernsthaft genug angegangen. Doch die empirischen Daten aus den DAX 30-Unternehmen belegen, dass aus Vielfalt dann ein Nutzen gezogen werden kann, wenn sie strategisch umfassend bearbeitet wird. Das derzeitige Vorgehen verweist auf eine klare Top-down-Durchführung von Diversity Management: Die Spitze des Unternehmens wird einbezogen, Ziele werden formuliert und Methoden der Steuerung sind angelegt. Doch die Kohärenz sowie die Schlagkraft in der Umsetzung sind ausbaufähig. Zwei Gruppen lassen sich in den deutschen Großunternehmen erkennen: Die erste Gruppe versucht, ernsthaft Strukturen und Unternehmenskultur langfristig zu ändern; die zweite Gruppe setzt nur punktuelle, oftmals extern getriebene Aktivitäten an. Die Motivation, die hinter der Einführung von Diversity Management steht, gibt den Ausschlag über Strategie oder Alibi. Daneben verhindert insbesondere der Unconscious Bias ein angemessenes Problembewusstsein.

Inhaltsverzeichnis

1.	Diversity Management – Stillstand in deutschen Großunternehmen?	2
2.	Untersuchungsmethode	2
3.	Institutionelle Verankerung	
3.1	Die zwei Indikatoren: Diversity ManagerIn und Charta der Vielfalt	3
3.2	Bedeutung der Diversity-Dimensionen	5
4.	Strategie und Umsetzung	
4.1	Status quo der Umsetzung von Diversity Management	6
4.2	Diversity als strategischer Ansatz	7
4.3	Ziele von Diversity	9
4.4	Analyse, Konzept, Umsetzung und Controlling	9
5.	Gründe für den Stillstand	
5.1	Strategie versus Alibi	12
5.2	Frage der Zeit	13
5.3	Der Unconscious Bias	14
6.	Zufriedenheit und Erfolg	15
7.	Ein Blick in die Zukunft	16
8.	Was tun?	17

Autorin 19

Publikationen aus der Benchmark-Reihe 20

Oktober 2014

1. Diversity Management – Stillstand in deutschen Großunternehmen?

Zu Diversity Management gab es in den letzten Jahren zahlreiche Sonntagsreden, ein hohes öffentliches Commitment und unzählige Maßnahmenpakete. Gleichwohl fehlen die Erfolge – weder werden die Unternehmen bunter, noch ändern sich Unternehmenskulturen, noch lassen sich ökonomische Ergebnisse ableiten.

In unserem letztjährigen Benchmark 2013 ergab sich für Diversity Management in den DAX 30-Unternehmen zum ersten Mal ein leichter Abwärtstrend. 2014 erreicht das Ausmaß der institutionellen Verankerung wieder den Stand von 2012. In den Jahren zuvor – wir erheben den Stand seit 2010 – hatte sich Diversity Management kontinuierlich ausgebreitet.

Heißt das, dass Diversity Management stagniert? Stimmt der Eindruck, dass viele Diversity ManagerInnen kündigen, Diversity mit anderen Abteilungen zusammengelegt wird oder gar Diversity-Stellen abgebaut werden? Warum können kaum Ergebnisse geliefert werden? Wurde Diversity Management nicht strategisch genug angegangen? Bleibt es ein Alibithema für die Nachhaltigkeitsberichte? Liegt es am Unconscious Bias, an einer unbewusst verzerrten Wahrnehmung? Führt er dazu, dass die Problematik rund um das Anderssein nicht erkannt wird? Oder handelt es sich nur um eine Frage der Zeit, weil sich tiefgehende Veränderungen wie ein Unternehmenskulturwandel langsam abspielen?

In der Tat haben viele Großunternehmen in der letzten Zeit vielversprechende und umfassende Maßnahmen entwickelt. Doch erkennen wir Probleme in ihrer Umsetzung, so dass die Wirkung zu wünschen übrig lässt. Die Ursache sehen wir darin, dass diese Maßnahmen nicht in eine Diversity-Strategie eingebunden sind, und dass damit die entsprechenden Rahmenbedingungen fehlen. Deswegen setzen wir in diesem Benchmark den Schwerpunkt auf Strategie und deren Umsetzung. Wir wollen genauer beleuchten, wohin derzeit der Trend im Diversity Management geht, und welche Gründe hinter der aktuellen Situation liegen.

Dieses Jahr fassen wir deshalb den Kreis der Betriebe weiter als in den letzten Jahren und beziehen neben den DAX 30-Unternehmen andere Großunternehmen ein, um einen umfassenderen Einblick in den Status quo in Deutschland zu erhalten.

2. Untersuchungsmethode

Aus den Erfahrungen unserer Beratungspraxis extrahierten wir Erkenntnisse, die wir als Grundlage bei der Auswahl des Schwerpunkts Diversity-Strategie und -Umsetzung nutzten. Unser empirisches Verfahren für den vorliegenden Benchmark sieht folgendermaßen aus: Wie in den vorherigen Jahren analysierten wir im ersten Schritt Veröffentlichungen der DAX 30-Unternehmen, insbesondere deren Webseiten. In einem zweiten Schritt erstellten wir einen Fragebogen und sandten diesen an die Fach- Abteilungen der DAX 30-Unternehmen. Wir konnten einen Rücklauf von 50 Prozent verbuchen – wo- bei uns vor allem die eher diversity-aktiven Unternehmen antworteten.

Erstmalig bezogen wir im dritten Schritt führende Diversity-ExpertInnen mit ein, die uns mit ihrer profunden Sachkenntnis Rede und Antwort standen:

- Aletta Gräfin von Hardenberg – Geschäftsführerin des Vereins Charta der Vielfalt e.V., ehemalige Diversity Managerin der Deutschen Bank
- Gerda Köster – selbständige Organisationsentwicklerin und Diversity-Beraterin, vormals Senior Managerin Diversity & Inclusion bei der Vodafone GmbH
- Dr. Kira Marrs – Wissenschaftlerin am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München e.V., beteiligt am Projekt „Frauen in Karriere – Chancen und Risiken für Frauen in modernen Unternehmen“
- Katrin Peplinski – Diversity Managerin bei der ERGO Versicherungsgruppe
- Thomas Sattelberger – Themenbotschafter für Personalführung der Initiative Neue Qualität der Arbeit, Ex-Personalvorstand der Deutschen Telekom und dortiger Initiator der 30 Prozent- Frauenquote

Unsere Fragestellungen lauteten zunächst wie in den Vorjahren, um einen Längsschnittvergleich zu ermöglichen:

1. Wie wird Diversity Management institutionalisiert?
2. Welche Dimensionen werden als wichtig angesehen?

Darüber hinaus kristallisierten sich folgende zentrale Fragestellungen für den diesjährigen Themen- schwerpunkt heraus:

3. Inwiefern wird Diversity strategisch angegangen?
 4. Inwieweit erfolgte bereits die Umsetzung von Diversity Management?
 5. Welche Rolle spielen der Unconscious Bias und andere Gründe für die (Nicht)Umsetzung von Diversity Management?
3. Institutionelle Verankerung in den DAX 30-Unternehmen

3.1 Die zwei Indikatoren: Diversity ManagerIn und Charta der Vielfalt

Bereits seit 2010 erheben wir die Institutionalisierung von Diversity Management in den DAX 30-Unternehmen. Wir verwenden als ersten Indikator das Vorhandensein einer zentralen Diversity-Ansprechperson (eines/r sogenannten Diversity Managers/in). Unsere Prämisse lautet: Wenn eineN eigenständigeN VerantwortlicheN in der Zentrale dieses Thema zugewiesen bekommt, kann Diversity Management strategisch und systematisch über den ganzen Konzern umgesetzt werden und erhält institutionelle und symbolische Bedeutung. Es ist hinzufügen, dass es sich in der Praxis nicht in jedem Fall um eine Vollzeitstelle handelt – zuweilen kümmert sich der/die PersonalleiterIn selbst darum.

2010 stellten wir fest, dass es in 16 von 30 DAX-Unternehmen eine/n Diversity ManagerIn gab; 2011 galt dies für 23 und 2012 für 25 Unternehmen. 2013 schien der Aufwärtstrend beendet: Nur noch für 22 Unternehmen konnten wir eine zentrale Ansprechperson herausfinden. 2014 gibt es eine positive Entwicklung zu berichten: Die Anzahl an Diversity ManagerInnen nahm um 3 zu.

Die Deutsche Bank und ThyssenKrupp, bei denen im letzten Jahr wegen Umstrukturierungen kein/e AnsprechpartnerIn kommuniziert werden konnte, haben nun wieder explizite Diversity- Verantwortliche. Erstmals nennt auch K+S eine zuständige Stabstelle.

Somit ist mit 25 Diversity ManagerInnen wieder der Stand von 2012 erreicht. Einerseits hat sich damit Diversity Management konsolidiert, andererseits nicht den Stand von 2012 übertroffen – es scheint den äußersten Grad an Verbreitung erreicht zu haben.

Beispiele wie die Energieunternehmen RWE und E.ON zeigen, dass trotz (oder wegen?) wirtschaftlich rauer Zeiten unbeirrt an Diversity Management festgehalten wird. Umstrukturierungen und Kosteneinsparungen in anderen Unternehmen führten zu einer Neuaufstellung von Diversity Management; so wechselten die Ansprechpersonen nicht nur bei der Deutschen Bank und ThyssenKrupp, sondern auch bei Continental, Beiersdorf und Lanxess. Sind dies Zeichen für sowohl langfristiges Engagement als auch einen Neubeginn? Die beiden Fresenius-Unternehmen haben sich scheinbar gegen ein explizites Diversity Management entschieden. Fazit: Der Indikator Diversity ManagerIn deutet drei Kategorien an Diversity-Engagement an:

- 1) langfristiges Engagement
- 2) neuer Anfang
- 3) wenig bis kein Interesse

Die erste Gruppe scheint die größte Gruppe zu sein. An späterer Stelle werden wir hinterfragen, wie es mit der genauen Umsetzung von Diversity Management aussieht.

Als zweiten Indikator für ein Diversity-Engagement in den DAX 30 verwenden wir die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt, weil sich mit der Unterschrift das Unternehmen offiziell und öffentlich zu Diversity Management bekennt. Dabei ergeben sich keine allzu großen Änderungen zum Vorjahr: 2013 hatten bereits 25 der DAX 30- Unternehmen die Charta der Vielfalt unterschrieben. Seitdem ist mit Merck ein weiteres Unternehmen hinzugekommen, so dass 2014 nun 26 Unterzeichner zu zählen sind.

Nr.	DAX 30-Unternehmen	Ansprechperson für Diversity Management		Unterzeichnung der ‚Charta der Vielfalt‘	
		2013	2014	2013	2014
1	Deutsche Lufthansa	nein	k.A.	nein	nein
2	Fresenius	k.A.	k.A.	nein	nein
3	Fresenius Med Care	k.A.	k.A.	nein	nein
4	Linde	k.A.	k.A.	ja	ja
5	Volkswagen	k.A.	k.A.	ja	ja
6	Lanxess	ja	Ja	nein	nein
7	Deutsche Bank	k.A.	Ja	ja	ja
8	K+S	k.A.	Ja	ja	ja
9	ThyssenKrupp	k.A.	Ja	ja	ja
10	Merck	ja	Ja	nein	ja
11	Adidas	ja	Ja	ja	ja
12	Allianz	ja	Ja	ja	ja
13	BASF	ja	Ja	ja	ja
14	Bayer	ja	Ja	ja	ja
15	Beiersdorf	ja	Ja	ja	ja
16	BMW	ja	Ja	ja	ja
17	Commerzbank	ja	Ja	ja	ja
18	Continental	ja	Ja	ja	ja
19	Daimler	ja	Ja	ja	ja
20	Deutsche Börse	ja	Ja	ja	ja
21	Deutsche Post	ja	Ja	ja	ja
22	Deutsche Telekom	ja	Ja	ja	ja
23	E.ON	ja	Ja	ja	ja
24	HeidelbergCement	ja	Ja	ja	ja
25	Henkel	ja	Ja	ja	ja
26	Infineon Technologies	ja	Ja	ja	ja
27	Munich Re	ja	Ja	ja	ja
28	RWE	ja	Ja	ja	ja
29	SAP	ja	Ja	ja	ja
30	Siemens	ja	Ja	ja	ja
Summe		22	25	25	26

Wie jedes Jahr fragen wir die DAX 30 auch, seit wann es die Diversity-Ansprechperson gibt, an wen sie berichtet, wieviel Prozent der Arbeitszeit für Diversity Management vorgesehen ist und wie viele weitere Stellen für Diversity veranschlagt sind. Dabei gab es kaum Änderungen zum Vorjahr; die Angaben können daher in unserem Benchmark 2013 nachgelesen werden.

3.2 Bedeutung der Diversity-Dimensionen

Ebenfalls seit 2010 befragen wir die Fachbereiche der DAX 30-Unternehmen, welche Diversity-Dimensionen mit Priorität gesehen werden. Die UntersuchungsteilnehmerInnen können bewerten, wie wichtig die Dimensionen Geschlecht, Alter, Kulturzugehörigkeit, Behinderung, sexuelle Orientierung und Religion für ihr Unternehmen sind. Das Ergebnis 2014 bestätigt wiederum die Ergebnisse der letztjährigen Benchmarks – die gesellschaftlichen und unternehmerischen Trends setzen sich unverändert fort:

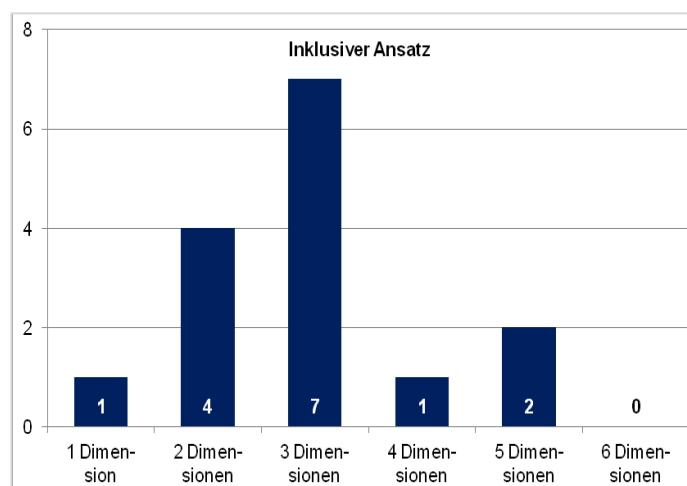
Rang	Diversity-Dimension
1	Geschlecht / Gender
2	Kultur / Nationalität
3	Alter
7	Behinderung
8	Sexuelle Orientierung
9	Religion

Die mit Abstand am stärksten priorisierte Diversity- Dimension bleibt Gender, welche die Spitzenposition bereits seit 2011 innehat. In den letzten Monaten geriet ‚Frauen in Führung‘ als ein zentraler Teilaspekt in wenig erfreuliche Schlagzeilen, weil außergewöhnlich viele Topfrauen ihre Vorstandsposten und andere hohe Führungspositionen bereits nach verhältnismäßig kurzer Zeit räumten. Darin zeigt sich die Zweischneidigkeit der hohen Aufmerksamkeit für Frauen in Führung, die einen sehr großen gesellschaftlich- politischen Druck auf Unternehmen ausübt, und die ein mediales Gezerre um Frauen in Führungspositionen mit sich bringt. Zudem scheint die gemeinsame und freiwillige Erklärung der DAX 30-Unternehmen „Frauen in Führungspositionen“ von März 2011 nicht nachhaltig zu greifen – erkennbar beispielsweise an der stagnierenden Anzahl an Vorstandsdamen. Derzeit zählen wir 14 Frauen in den DAX 30-Vorständen (Vorjahr: 12).

Nr.	Unternehmen	Name	Ressort
1	Allianz	Helga Jung	Insurance Iberia and Latin America, M&A, Legal and Compliance
2	BASF	Margret Suckale	HR, Engineering & Maintenance, Environment, Health & Safety, Verbund Site Management Europe, Arbeitsdirektorin
3	BMW	Milagros Caiña-Andree	Personal- und Sozialwesen, Arbeitsdirektorin

4	Continental	Ariane Reinhart	Personal, Arbeitsdirektorin
5	Daimler	Christine Hohmann-Dennhardt	Integrität und Recht
6	Deutsche Börse	Hauke Stars	Information Technology und Market Data + Services Division
7	Deutsche Lufthansa	Simone Menne	Finanzen und Aviation Services
8	Deutsche Lufthansa	Bettina Volkens	Personal und Recht, Arbeitsdirektorin
9	Deutsche Post	Angela Titzrath	Personal, Arbeitsdirektorin
10	Deutsche Telekom	Claudia Nemat	Europa und Technik
11	Henkel	Kathrin Menges	Personal, Infrastruktur-Services
12	Munich Re	Giuseppina Albo	Europe and Latin America
13	Munich Re	Doris Höpke	Health
14	Siemens	Lisa Davis	Amerika, Division Power and Gas, Division Wind Power and Renewables, Division Power Generation Services

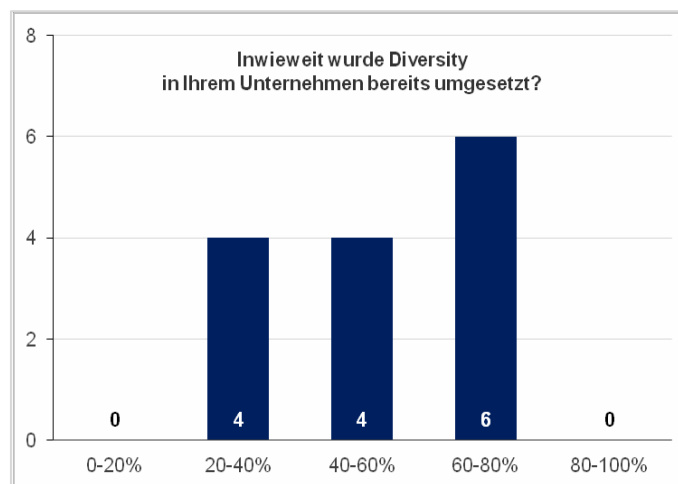
Wie in den Jahren zuvor wird Kultur an zweiter Stelle genannt, gefolgt von Alter. Die Dimensionen Behinderung und sexuelle Orientierung werden unverändert auf die hinteren Plätze verwiesen, ebenso landet Religion wie eh und je auf dem letzten Platz.



Kann sich trotz des klaren Schwerpunkts auf Frauen ein inklusiver Ansatz durchsetzen? Inklusiv bedeutet, dass alle MitarbeiterInnen in ihren Bedürfnissen, Stärken und Möglichkeiten einbezogen werden – zu erkennen an der Anzahl an gleichzeitig priorisierten Dimensionen im vorliegenden Benchmark:

Die meisten Unternehmen fokussieren gleichzeitig auf mehrere Dimensionen, im Schnitt auf knapp 3. Unsere Interviewpartnerin Aletta Gräfin von Hardenberg sieht einen eindeutigen Trend weg von einem Fokus nur auf Gender oder Age; sie geht davon aus, dass sich ein inklusiver Ansatz durchsetzen wird.

Die Indikatoren zur institutionellen Verankerung zeigen: Einerseits gibt es eindeutig langfristige Trends. Dazu gehören die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt und die Fokussierung auf Gender. Auch scheinen sich die meisten Unternehmen bewusst für Diversity Management entschieden zu haben. Doch inwieweit wird Diversity Management strategisch angelegt und konsequent umgesetzt?



Trifft unsere Vermutung zu, dass es nur einige wenige Unternehmen gibt, die Diversity Management konsequent umsetzen? Gehen es die meisten nur alibimäßig an? Als Einstieg fragten wir die DAX 30 genau das:

Inwieweit wurde Diversity in Ihrem Unternehmen bereits umgesetzt? 6 von 15 Unternehmen gaben immerhin 60-80 Prozent an, 4 Unternehmen liegen mit 40-60 Prozent im Mittelfeld und 4 Unternehmen erreichen nur 20-40 Prozent. Damit wird im Schnitt etwas mehr als die Hälfte des Möglichen erreicht. Hier ist hinzufügen, dass die Unternehmen, die an unserer Umfrage teilnahmen, sicherlich zu den diversity-aktivsten unter den DAX 30 gehören. Weit gefächert äußern sich auch unsere InterviewpartnerInnen: Ihre Einschätzungen zur Umsetzung reichen von pessimistischen 20-25 Prozent bis maximal 60-65 Prozent; insgesamt geben sich die Interviewten etwas kritischer als die DAX 30.

Unsere Interviewpartnerin Kira Marrs war Mitarbeiterin in einem fünfjährigen Forschungsprojekt des ISF München und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg zu Karrierechancen von Frauen. Sie präzisiert: Seit dem Vorstoß von Thomas Sattelberger in der Telekom 2010, der zumindest das Thema Gender in der Aufmerksamkeitsskala nach ganz oben katapultiert hatte, habe das Engagement in vielen Unternehmen wieder nachgelassen.

Dies bestätigt unsere Vermutung und den Trend, den wir über die Institutionalisierung von Diversity Management im vorangegangenen Kapitel herausgearbeitet haben: Zwar verbreitete sich Diversity Management stark von 2010 bis 2012, wird nun aber verhaltener umgesetzt. Sattelberger selbst teilt die Meinung, dass seit der Selbstverpflichtung der DAX 30 2011 nicht viel passiert sei. Nur 6 bis 7 von ihnen seien ordentlich aufgestellt; bei den anderen sei keinerlei Fortschritt erzielt worden – gemessen u.a. am Frauenanteil in Führungskörper. Er äußert deutliche Worte: Bisher finde hauptsächlich Oberflächenkosmetik, keine substantielle Kulturveränderung statt. Woran liegt das?

4.2 Diversity als strategischer Ansatz

Eine mögliche Erklärung für die derzeitige Stagnation sehen wir darin, dass Diversity Management nicht ausreichend strategisch aufgesetzt wird. Daher legen wir im vorliegenden Benchmark einen Schwerpunkt auf die Unternehmensstrategie, als deren integralen Bestandteil wir die Nutzung von Vielfalt sehen. Prinzipiell ist die Unternehmensstrategie entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg eines Betriebs. Schließlich werden damit die Aktivitäten eines Geschäfts gesteuert, um im Wettbewerb zu reüssieren. Als einschlägige Schritte bzw. Bestandteile gelten:

1. Detaillierte Diagnose des Umfelds, der internen Aufstellung und Ressourcen
2. Klare, langfristige Geschäftsziele
3. Umfassender Handlungsplan inklusive Strukturen
4. Kohärente Aktivitäten
5. Effektive Umsetzung
6. Nachhaltige Kontrolle

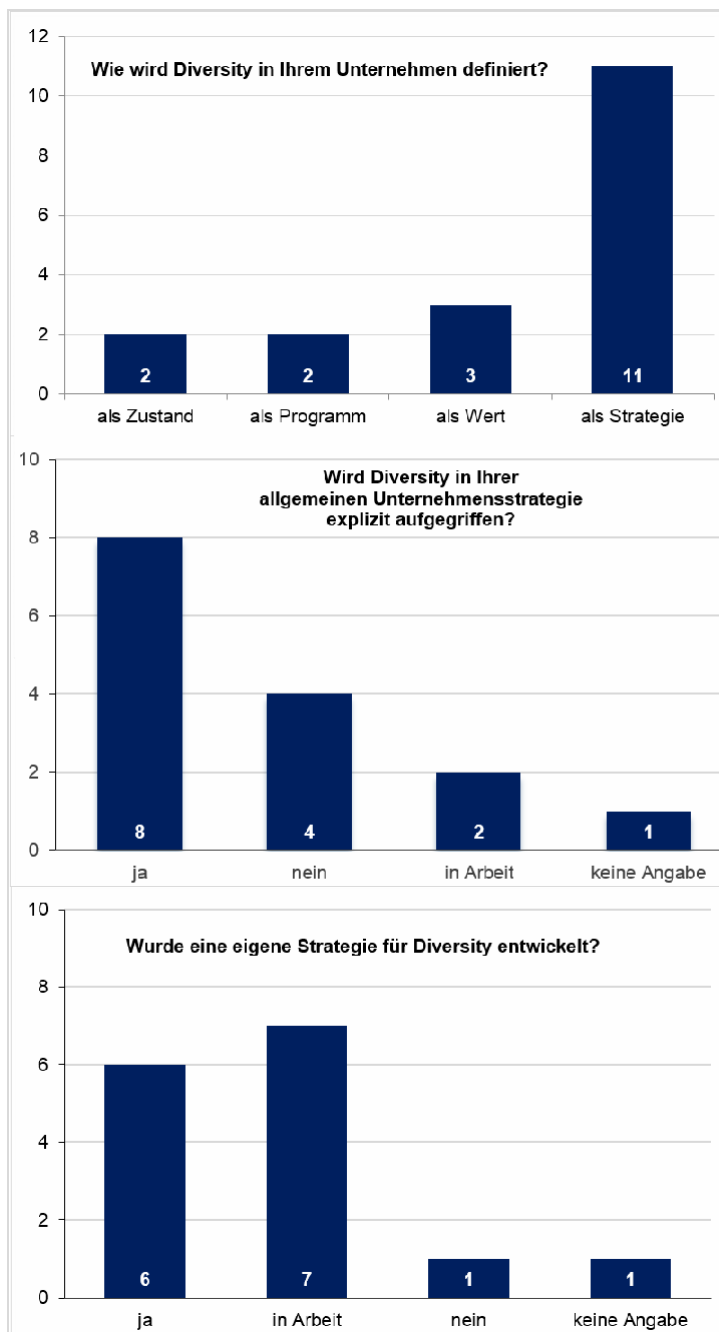
Wenn Vielfalt der Belegschaft Bestandteil geschäftlicher Überlegungen werden soll, dann ist sie in diesen Steuerungsprozess mit aufzunehmen. Kann Diversity Management keinen Beitrag zum Unternehmensziel leisten bzw. werden Diversity-Maßnahmen nicht mit den üblichen Geschäftsprozessen verknüpft, verbleibt ihm nur die Position als nice-to-have, das sich Betriebe in üppigen Zeiten leisten, aber in rauen Zeiten schnell wieder abschaffen. Sicher agieren Unternehmen auch aus gesellschaftlicher Verantwortung heraus – doch ist der Rahmen eng gesetzt. Meist fallen hier Imagegründe oder gesetzliche Erfordernisse hinein, auf die Unternehmen reagieren – oft eher in Form eines Alibis anstelle eines glaubwürdigen strategischen Ansatzes. Auf diese Problematik gehen wir später noch ein.

Eine Differenzierung ist an dieser Stelle zu betonen:

- Diversity definieren wir als Vielfalt in der Belegschaft: Diversity beschreibt das Vorhandensein verschiedener individueller Fähigkeiten, Perspektiven und Kenntnisse. Damit stellt es eine potenzielle Ressource für das Unternehmen und kann als Teil des Humankapitals definiert werden.
- Diversity Management hingegen verstehen wir als die Nutzung von Diversity: Die systematische Identifikation, der gezielte Einsatz und Entwicklung dieser verschiedenen individuellen Ressourcen in Richtung Unternehmensziel wird durch Diversity Management gewährleistet. Das schiere Vorhandensein von Vielfalt wird damit in eine konstruktive Wirkung gelenkt.

An folgenden Stellen ist eine Verbindung von Vielfalt und Diversity Management zur Unternehmensstrategie erkennbar: Bei der Diagnose des Umfelds auf Metaebene erkennen die meisten Unternehmen, dass sie Globalisierung, technischem Fortschritt, demografischem Wandel und der Pluralisierung der Gesellschaft aufgesetzt sind. Insbesondere ändern sich damit Kunden- und Arbeitsmärkte und werden vielfältiger. Eine interne Diagnose lässt Aufschlüsse darüber zu, inwieweit das Unternehmen auf diese Herausforderungen eingestellt ist – u.a. in Form der individuellen Potenziale der Belegschaft – und inwieweit die vorhandenen Ressourcen optimal eingesetzt werden. Diversity Management als Managementinstrument kann in den Folgeschritten dazu beitragen, auf die skizzierten Herausforderungen gezielt einzugehen – indem es genauso klare Ziele, einen dezidierten Handlungsplan, kohärente Aktivitäten, eine effektive Umsetzung und nachhaltige Kontrolle umfasst.

Eine Geschäftsstrategie zu entwickeln ist Usus. Die Ableitung einer Diversity-Strategie ist dagegen weit weniger üblich. Stattdessen werden oft in verschiedenen Bereichen wie Corporate Social Responsibility, Kommunikation, Marketing und vorzugsweise Personal zahlreiche und teilweise sinnvolle Aktivitäten entwickelt, die aber keiner übergeordneten, einheitlichen und koordinierenden Strategie folgen. Dadurch bleiben Maßnahmen punktuell und verstärken sich nicht gegenseitig: Wenn zum Beispiel die Personalentwicklungsabteilung Führungskräfte trainings durchführt, aber nicht über den Diversity-Artikel der Kommunikationsabteilung in der Mitarbeiterzeitung informiert ist. Wenn die Personalabteilung von BewerberInnen überrascht wird, welche im Bewerbungsgespräch nach der Work-Life-Balance Fragen, die im Nachhaltigkeitsbericht gelobt wurde. Insbesondere ist zu beobachten, dass die Personal- oder Diversity-Abteilung umfangreiche Maßnahmenpakete präsentieren können, angefangen über Teilzeitmodelle über Nachfolgepläne bis hin zu Awareness Trainings. Gleichmaßen leiden diese Maßnahmen jedoch an der mangelnden Akzeptanz und Verbreitung. Dahinter steht, dass eine Strategie eben nicht allein aus Maßnahmenpaketen besteht – frei nach Richard Rumelt: „Eine lange To-do-Liste ist keine Strategie, es ist eine To-do-Liste.“



In den meisten Fällen ist schlicht das Unternehmensziel hinter den Maßnahmen nicht zu erkennen, und die Beteiligten fühlen sich nicht motiviert, ihren Beitrag zur Umsetzung zu leisten. Warum sollten Chefs Home-Office erlauben, wenn sie keinen Nutzen für das Geschäft, sondern nur Probleme für ihre Führung erkennen?

Bei der Suche nach Gründen für ein Misslingen, eine Stagnation oder den Erfolg von Diversity Management fragen wir daher: Wird Diversity in der Praxis überhaupt als Strategie gesehen? Werden im Diversity Management die Schritte der Strategieentwicklung ernsthaft berücksichtigt?

Zur ersten Frage, wie Diversity definiert wird, fiel die Antwort der 15 beteiligten DAX 30-Unternehmen eindeutig aus: 11 sehen Diversity als Strategie. Nur 3 definieren Diversity als Wert, 2 als Programm, 2 als Zustand (Mehrfachnennungen möglich). Die Fachabteilungen der DAX-Unternehmen bestätigen damit, dass sie der Mitarbeitervielfalt eine strategische Bedeutung zumessen. Entsprechend greifen 8 Unternehmen Diversity in der allgemeinen Unternehmensstrategie explizit auf, und 2 arbeiten daran. Eine eigene Diversity- Strategie haben 6 Unternehmen und in 7 ist sie in Arbeit. Meist überlappt sich das Verfahren: Von den 8 Unternehmen, in denen Diversity in der Unternehmensstrategie beinhaltet ist, haben 3 eine eigene Diversity-Strategie und bei 4 ist sie in Arbeit. Zudem halten 11 der Befragten eine Diversity-Strategie für voll und ganz oder für größtenteils für sinnvoll. Der strategischen Relevanz stimmen unsere 4 Expertinnen ausdrücklich zu: Ja, es müsse eine Diversity-Strategie geben, die in der Unternehmensstrategie verankert ist. Denn „sonst entsteht aus vielen Pflöcken kein Gartenzaun“, wie Gerda Köster treffend formuliert. Nur eine strategische Ausrichtung verdeutlicht, dass Diversity Management kein nice-to-have ist. Eine solche Strategie zeigt auch, dass Diversity nicht nur reine Personalangelegenheit ist, sondern direkten Einfluss auf das Geschäft hat. Insgesamt bestätigen die empirischen Ergebnisse unsere Einschätzung: Diversity muss strategisch eingebunden werden – abgeleitet von der Unternehmensstrategie muss klar sein, wohin Diversity Management führen soll.

Laut Theorie sind eindeutige Ziele für Diversity Management vorzusehen. Sieht das die Praxis auch so? Wir erkennen ein deutliches Ja: 13 von 15 Unternehmen haben sich Diversity-Ziele gesetzt.

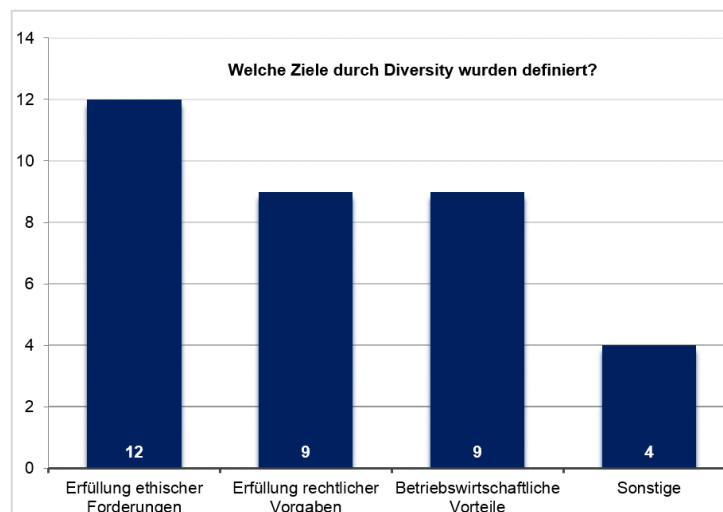
Welcher Art sind die Ziele? Wenn sie von der Unternehmensstrategie abgeleitet sind, wie es laut dem vorhergehenden Kapitel in vielen Konzernen der Fall ist, dann dürften die Ziele ökonomischer Natur sein. Interessanterweise wird jedoch am häufigsten – nämlich 12-mal – die Erfüllung ethischer Vorgaben, also „Chancengleichheit, Corporate (Social) Responsibility, Menschenrechte, Teilhabe, Integration“, als Ziel von den DAX 30-Fach-abteilungen genannt. Jeweils 9 Unternehmen geben die „Erfüllung rechtlicher Vorgaben (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, gesetzliche Frauenquote, UN-Behindertenrechtskonvention)“ sowie „Betriebswirtschaftliche Vorteile (Unternehmensgewinn, Kundenzufriedenheit, Shareholder Value)“ an. Die meisten Unternehmen verfolgen 2 oder sogar 3 verschiedene Ziele. Kein einziges Unternehmen fokussiert allein auf ökonomische Ziele!

Unsere InterviewpartnerInnen dagegen gehen tendenziell davon aus, dass eine zukunftsichere Aufstellung, also ökonomische Faktoren, am entscheidendsten ist. Gräfin von Hardenberg betont, dass der treibende Faktor der Business Case mit klaren betriebswirtschaftlichen Zielen sei: „Die Unternehmensleitung muss mit Zahlen, Daten, Fakten und dem Business Case mit Blick auf unterschiedliche Stakeholder – MitarbeiterInnen, KundInnen, Gesellschaft – überzeugt werden: Diversity ist kein nice-to-have!“

Auch die gesellschaftliche Verantwortung mit Chancengleichheit und eine gleichberechtigte Teilhabe werden von unseren InterviewpartnerInnen als ehrliche und tragende Ziele gesehen. Die Einhaltung rechtlicher Vorgaben verstehen die ExpertInnen eher als selbstverständliche Pflicht, weniger als Ziel von Diversity.

Nun wäre es interessant zu erfahren, ob die jeweiligen gesellschaftlichen Ziele auch unternehmens- strategisch relevant sind: Tragen sie zum Unternehmenserfolg bei? Dies trifft für Diversity Management zu, wenn es das Image verbessert, den Shareholder Value steigert oder die Arbeitgeberattraktivität erhöht. Oder werden gesellschaftliche Forderungen eher als Nebenbedingung gesehen, die ein Betrieb zu erfüllen hat? Der zweite Fall stellt eine Herausforderung dar – denn dann muss Diversity Management externen Zielen dienen, die durchaus im Gegensatz zum geschäftlichen Handeln stehen können. Dies könnte eine erste Ursache für das konstatierte Umsetzungsproblem sein: die mangelnde Akzeptanz im Betrieb für nichtökonomische Vorgaben. Denn manch Beteiligter sieht gesellschaftliche Ziele wie Chancengleichheit als Gutmenschenan, welche bei der Bewältigung unternehmerischer Aufgaben im besten Falle irrelevant und im schlimmsten Falle hinderlich sind.

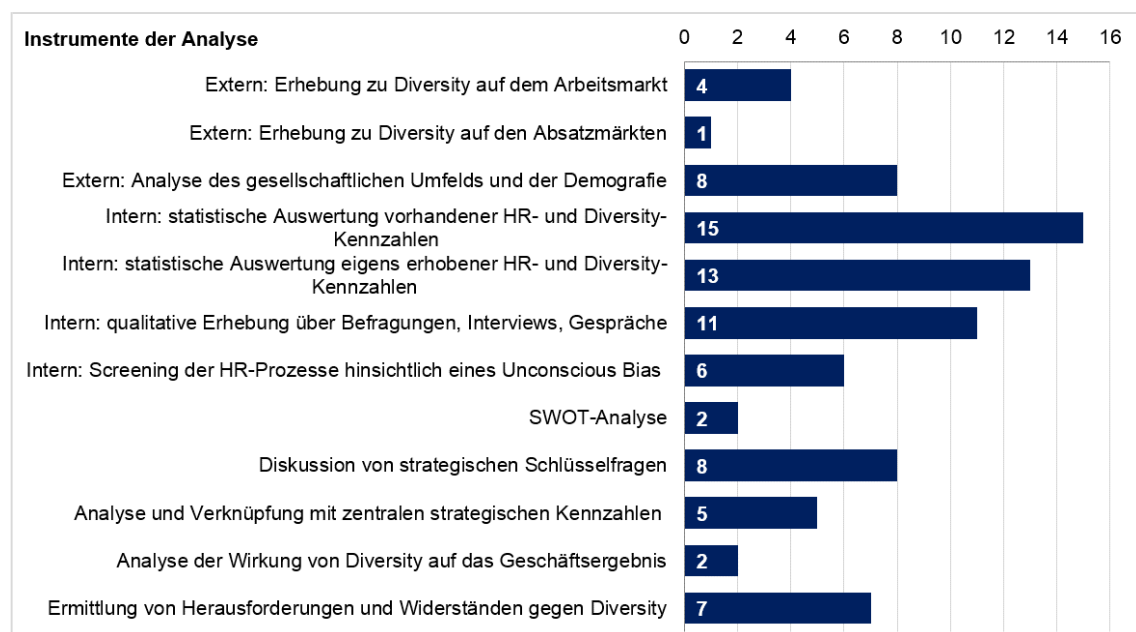
Einen direkten Bezug zur Unternehmensstrategie liefert Diversity Management, wenn es konkret Effektivität, Kundenorientierung, Innovation oder eben auch Arbeitgeberattraktivität positiv beeinflusst. So kann Diversity Management ein integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie werden. Als Beispiel: Unternehmensziel könnte sein, den Umsatz in ausländischen Märkten zu steigern. Als Ziel für Diversity Management könnte abgeleitet werden, diese Märkte in der Belegschaft zu spiegeln, um den jeweiligen KundInnen besser gerecht zu werden.



4.4 Analyse, Konzept, Umsetzung und Controlling

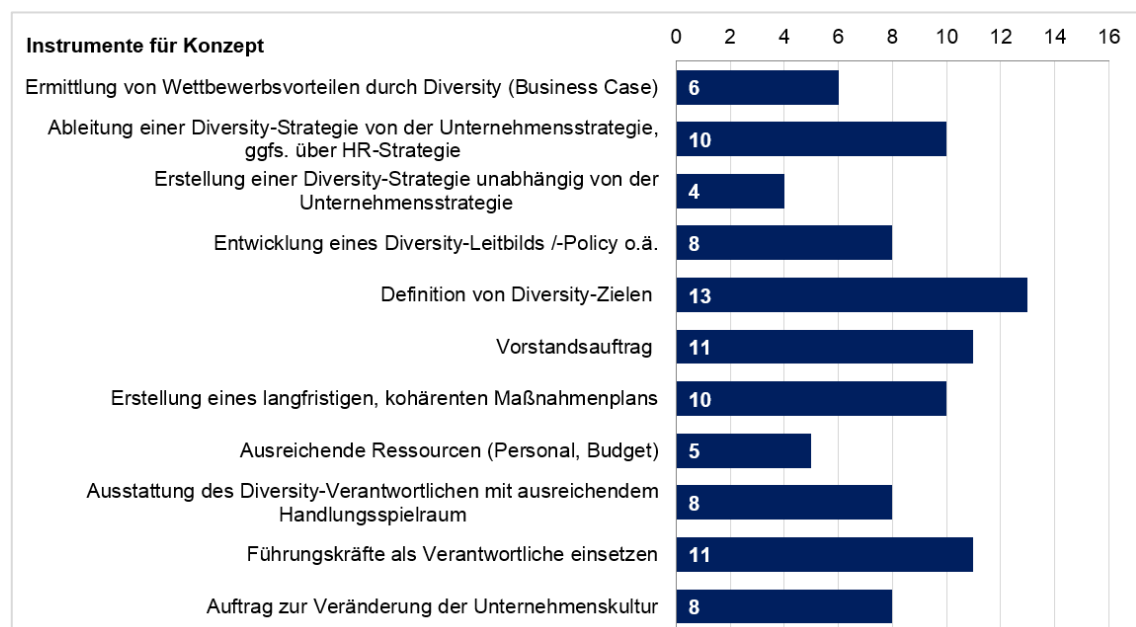
Es gibt ein typisches Beispiel für eine Alibiaktion aus dem Hier und Heute: Eine Topposition wird übereilt mit einer externen Frau besetzt, um gesetzliche Auflagen zu erfüllen. Diese Besetzung wird intern nicht gestützt – nicht über die herrschende Unternehmenskultur und ebenso wenig über die Meinungsführer. Dementsprechend ist ein solches Vorhaben zum Scheitern verurteilt, weil die Frau, ungeachtet ihrer Qualifikation und Motivation, vom Umfeld nicht akzeptiert wird. Ein strategisches Verfahren dagegen wäre gelenkt von ökonomischen und systemischen Überlegungen: Warum werden überhaupt Frauen in Führung benötigt – sollen Entscheidungseffektivität und Innovation erhöht und das Image verbessert werden? Wie viel Prozent Frauen in Führungsgremien sind sinnvoll? Welches Umfeld braucht es, damit sie ihr Potenzial einbringen können? Wie kann dieses Umfeld gestaltet werden? Wie können die (männlichen) Kollegen auf gemischte Teams eingestimmt werden? Erst nach Analyse der aktuellen Bedingungen, der Identifikation der Handlungsfelder und der Zielformulierung sind Maßnahmen zu konzipieren, um den Anteil an Frauen über alle Managementebenen hinweg stetig aufzubauen. Dies bedeutet einerseits, Frauen zu motivieren und zu begleiten, andererseits Männer auf das neue Miteinander vorzubereiten. Das Beispiel zeigt, dass es für tatsächliche Änderungen nicht einer einzelnen Alibiaktion bedarf, sondern eines durchdachten, umfassenden Ansatzes.

Um einen Einblick in die derzeitige Praxis zu erhalten, fragten wir die DAX 30 den obigen Bausteinen einer Lehrbuchstrategie gemäß, inwieweit Analyse, Konzept, Umsetzung und Controlling tatsächlich Relevanz haben. Dafür konnten die Befragten aus vier entsprechenden Listen mögliche strategische Instrumente ankreuzen. Mit einer Ausnahme decken alle Unternehmen jeden Bereich mit mindestens einer Aktivität ab. Dies verweist auf ein umfassendes und systematisches Vorgehen.

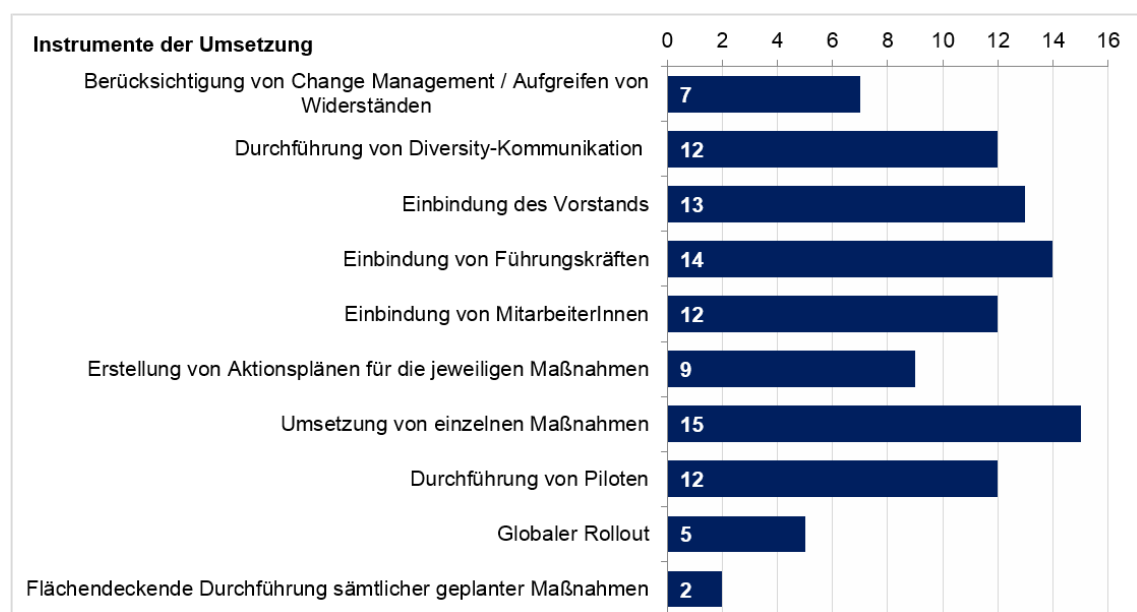


Im Bereich Analyse werden relativ am wenigsten Aktivitäten angegeben – 5,5 von 12 möglichen. Am meisten sind dabei interne Analysen verbreitet: Die statistische Auswertung vorhandener HR- und Diversity-Kennzahlen führen sogar alle 15 Unternehmen durch. Im Mittelfeld liegen externe Analysen und die Diskussion von strategischen Schlüsselfragen. Abgeschlagen auf den hinteren Plätzen landen u.a. die Analyse der Wirkung von Diversity auf das Geschäftsergebnis sowie die Erhebung zu Diversity auf den Absatzmärkten. Diese Zahlen scheinen Sattelberger recht zu geben: Diversity Management wird derzeit noch hauptsächlich als interne Angelegenheit gesehen, welche höchstens die Arbeitgeberattraktivität nach außen glaubwürdig transportieren soll. KundInnen und Absatzmärkte spielen kaum in Diversity-Analysen mit hinein.

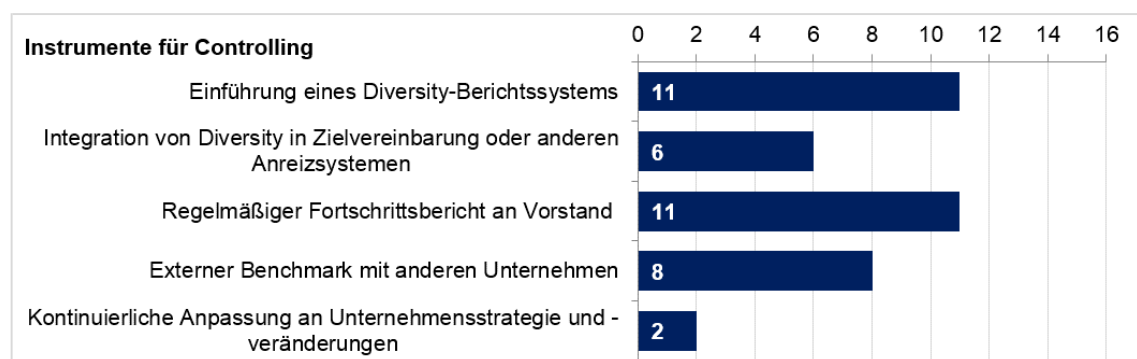
Unter ‚Konzept‘ verstehen wir einen umfassenden Handlungsplan inklusive Strukturen für Diversity Management. Hier werden von den 11 möglichen Instrumenten 6,4 angewandt. Dieser Bereich spiegelt unsere bisherigen Ergebnisse: Spitzenreiter ist die Definition von Diversity-Zielen mit 13 Nennungen. Mit 11 Nennungen ist auch der Vorstandsauftrag vorne dabei. Dagegen landet die Ausstattung des Diversity-Verantwortlichen mit ausreichendem Handlungsspielraum nur im Mittelfeld. Noch weiter abgeschlagen sind ausreichende Ressourcen (Personal, Budget) – dies kann darauf verweisen, dass zwar Positionen geschaffen werden, aber ein tatsächliches Durchsetzungsvermögen nicht angelegt wird. Zudem fällt eine ökonomische Ausrichtung wiederum nicht konsequent ins Gewicht; die Ermittlung von Wettbewerbsvorteilen durch Diversity (Business Case) landet nur im Mittelfeld. Insgesamt verweisen diese Zahlen darauf, dass eine Top-down-Einbettung als sinnvoll erkannt, aber hauptsächlich über offizielle Ziele und den Vorstandsauftrag getragen wird. Weit weniger sind komplexe, langfristig angelegte und ressourcenintensive Instrumente verbreitet.



Auf ähnliches deutet der Bereich ‚Umsetzung‘ hin, in dem am meisten Aktivitäten durchgeführt werden (nämlich 6,7 von 10). Aufschlussreicher Spitzenreiter ist die Umsetzung von einzelnen Maßnahmen (15 Nennungen) im Gegensatz zur flächendeckenden Umsetzung (2 Nennungen). Damit wird deutlich, dass (noch?) eher punktuelle Aktivitäten verfolgt werden anstelle eines kohärenten Plans. Auf der anderen Seite ist deutliches Engagement bei der Einbindung verschiedener Stakeholder zu erkennen, welche für die bereits erwähnte Gestaltung eines diversity-freundlichen Umfelds benötigt werden – vielleicht bereitet diese Einbindung auch auf zukünftig vehementeres Vorgehen vor? Positiv landen entsprechend die Einbindung sowohl von Führungskräften als auch des Vorstands auf den vorderen Plätzen; wir möchten dazu auf unseren Benchmark 2013 zur wesentlichen Funktion von Führungskräften verweisen, die von den Befragten weiterhin als ausschlaggebend eingeschätzt wird.



Im vierten Bereich ‚Diversity-Controlling‘ werden 2,6 von 5 möglichen Instrumente angewandt: Die meisten UntersuchungsteilnehmerInnen verfügen bereits über ein Diversity-Berichtssystem und liefern einen regelmäßigen Fortschrittsbericht an den Vorstand.



Das aktuelle Vorgehen in der Praxis verweist auf eine klare Top-down-Durchführung von Diversity Management: Die Spitze des Unternehmens wird einbezogen, Ziele werden formuliert und Methoden der Steuerung sind angelegt. Doch die Kohärenz sowie die Schlagkraft in der Umsetzung sind zuweilen ausbaufähig.

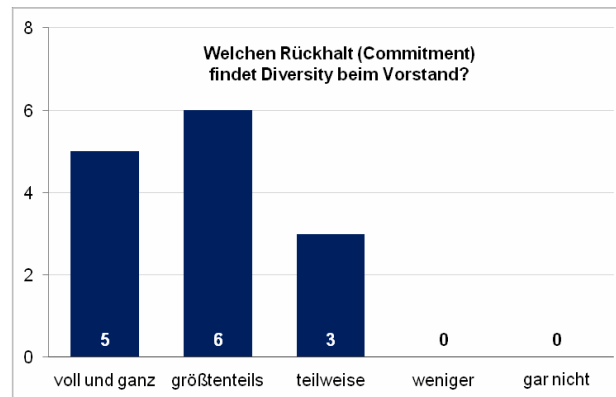
5. Gründe für den Stillstand

5.1 Strategie versus Alibi

Insgesamt scheint Diversity Management derzeit nicht recht vom Fleck zu kommen – wie vor allem der stagnierende Status quo in den DAX 30-Unternehmen und die Einschätzung der InterviewpartnerInnen zu deutschen Großunternehmen demonstrieren. Diversity Management wird unterschiedlich konsequent angegangen. Einerseits sind zwar sehr umfassende, ernsthafte Vorgehensweisen in den befragten DAX 30-Unternehmen zu erkennen, die zu einer weitreichenden Umsetzung führen. Andererseits spiegelt sich dieses Engagement nicht in der Fläche der DAX 30 und auch nicht der übrigen deutschen Großunternehmen wider. Wir erkennen derzeit zwei Gruppen – unterstützt von den Aussagen der Wissenschaftlerin Kira Marrs:

Die erste Gruppe versucht, ernsthaft Strukturen zu ändern, und hat verstanden, dass Veränderungen Zeit brauchen. Es geht eventuell langsam, aber jedenfalls substantiell voran. Diese Unternehmen führen Diversity Management mit Überzeugung durch, zumindest ansatzweise strategisch und langfristig angelegt. Als Kennzeichen sind vorhanden: eine Analyse des aktuellen Stands und des unternehmensspezifischen Bedarfs; einleuchtende Ziele, die das Unternehmen mithilfe von Diversity Management erreichen will; klare Verantwortlichkeiten mit ausreichend Durchsetzungsvermögen dahinter; ein abgestimmter Maßnahmenplan sowie eine unbeirrte Umsetzung mit entsprechenden Konsequenzen. In dieser Gruppe wird verstanden, dass es um eine ausbalancierte Mischung an MitarbeiterInnen geht, und zwar über alle Ebenen hinweg, und um einen sinnvollen Umgang miteinander – gestützt durch eine entsprechende Unternehmenskultur, die langfristig und nachhaltig zu entwickeln ist.

Die zweite Gruppe setzt punktuelle Diversity-Maßnahmen an, vor allem solche, die en vogue sind, aber nicht unbedingt den Bedarf und die Stimmung des Hauses treffen. Die Unternehmen sind weniger strategisch-ökonomisch als extern über gesellschaftlichen, medialen und rechtlichen Druck getrieben. Diversity Management wird von den Führungskräften als Trendthema gesehen, das wenig mit dem eigentlichen Geschäft zu tun hat. Der Ansatz besitzt eher eine Alibifunktion und dient vor allem der Öffentlichkeitswirksamkeit, indem vor allem hochrangige Führungspositionen mit externen Frauen besetzt werden. Dies wird vor allem deutlich, wenn der Druck von außen zur Frauenquote nachlässt. Laut Kira Marrs hätten einige Vorstände verstanden, dass „die Suppe nicht so heiß gegessen wird, wie sie gekocht wurde“ – und das Engagement zu Diversity oder Gender löst sich in Luft auf.



Die Motivation, die hinter der Einführung von Diversity Management steht, scheint also den Ausschlag über Strategie, Umsetzung und nicht zuletzt Erfolg zu geben. Ist es den EntscheiderInnen ein ernstes Anliegen und glauben sie an die Sinnhaftigkeit von Diversity Management, äußert sich dies in einem systematischen und umfassenden Vorgehen, das wir als strategischen Ansatz bezeichnen. Dies belegen auch unsere empirischen Daten aus den DAX 30-Unternehmen:

Ein Indiz dazu, wie ernsthaft Diversity Management betrieben wird, ist das Commitment des Vorstands. Genau das fragten wir die Fachbereiche der DAX 30-Unternehmen: Welchen Rückhalt findet Diversity beim Vorstand? Wir erhielten recht zufriedenstellende Antworten: In 11 Unternehmen steht der Vorstand „voll und ganz“ oder „größtenteils“ hinter Diversity; in 3 Unternehmen immerhin noch „teilweise“. Nur ein Unternehmen machte keine Angabe. Dies deckt sich mit der Frage aus dem vorangegangenen Kapitel zu strategischen Instrumenten / Diversity-Konzept, demzufolge 11 Unternehmen einem Vorstandsauftrag folgen (9 von diesen 11 antworteten zudem, dass der Rückhalt vom Vorstand „voll und ganz“ oder „größtenteils“ vorhanden sei). Das Commitment des Vorstands steht in direktem Zusammenhang damit, wie umfassend strategisch Diversity Management angegangen wird: Unter den fünf Unternehmen mit dem meisten Rückhalt finden sich die vier Unternehmen mit den meisten strategischen Instrumenten. Dass dies auch mit Erfolg verknüpft ist, beweist folgender Vorgriff: Von diesen vier Unternehmen profitieren auch drei stark oder sogar sehr stark von Vielfalt – mehr dazu in Kapitel 6.

Wie macht sich das Commitment des Vorstands bemerkbar? Auf diese offene Frage wird mehrfach erwähnt, dass es klare Bekenntnisse des Vorstands gibt, zum Beispiel: „Vorstand spricht zum Thema auf allen großen globalen Konferenzen“. Ebenso wird geäußert, dass der Vorstand selbst aktiv wird und „balancierte Kandidatenlisten für globale Positionen“ einfordert. Weitgehende Einigkeit herrscht auch bei unseren Interviewpartnerinnen darüber, dass Diversity Management von der obersten Ebene getrieben werden muss – ohne Rückhalt vom Vorstand ist es zum Scheitern verurteilt. Gräfin von Hardenberg betont: „Verantwortlich muss immer die die Geschäftsleitung oder andere TopmanagerInnen sein, nicht die Diversity-Verantwortlichen alleine.“

Dagegen spricht sich einzig Sattelberger aus, der die größte Verpflichtung bei den Diversity-Verantwortlichen sieht: Sie sollten Konflikten nicht aus dem Weg gehen, sondern engagiert und mutig ihr Handwerkszeug anwenden. Wir schließen uns der Überzeugung an, dass der Vorstand qua Amt für Diversity Management insofern zuständig ist, dass er es entsprechend in die Struktur des Unternehmens einbettet und es glaubwürdig unterstützt. In seinem Auftrag sollten sachverständige, vernetzte und durchsetzungsstarke Diversity-Verantwortliche die Diversity-Strategie vorbereiten und in der Umsetzung begleiten.

5.2 Frage der Zeit

Mehrfach angedeutet, ist die naturgemäße Dauer von tiefgehenden Veränderungen ein weiterer Grund für scheinbaren Stillstand: Diversity Management benötigt Zeit und Geduld. Ein Unternehmenskulturwandel lässt sich nicht von heute auf morgen verordnen. Denk- und Verhaltensweisen zu ändern sowie Strukturen anzupassen benötigt viel Überzeugungsarbeit und einen Einstellungswandel. Darüber hinaus kann es nach einer enthusiastischen Einführung zu einer Zeit der Ernüchterung kommen; konservative Einstellungen können zurückkehren und die Umsetzung zeitweise verlangsamen.

Unseren InterviewpartnerInnen zufolge muss ein Unternehmen auch je nach wirtschaftlicher Lage andere Prioritäten setzen: So können durch schwierige wirtschaftliche Rahmenbedingungen Reorganisation und Stellenabbau hervorgerufen werden, die den Stellenwert und den Nachdruck bei Diversity Management verringern. Ein DAX-Unternehmen fasst dies zusammen: „Wir befinden uns in einer wirtschaftlich herausfordernden Situation und stehen vor mehreren Veränderungen im Konzern. Dabei hat das Thema D&I eine eher untergeordnete Rolle.“ Katrin Peplinski rät Diversity-Verantwortlichen, zu fragen: „Wann stagniert etwas warum?“ Diplomatisch und taktisch sollten sie zu bestimmten Zeiten „leiser werden“, aber gezielt, an strategischen Stellen, das Thema weiterhin platzieren. Veränderungen erfolgen langfristig, vor allem, wenn sie eine gesamte Unternehmenskultur betreffen – darin sind sich auch alle InterviewpartnerInnen einig. In diesem Sinne antworten ebenso einige DAX-Unternehmen; es sei ein „ganz normaler Change-Vorgang, der seine Zeit braucht“.

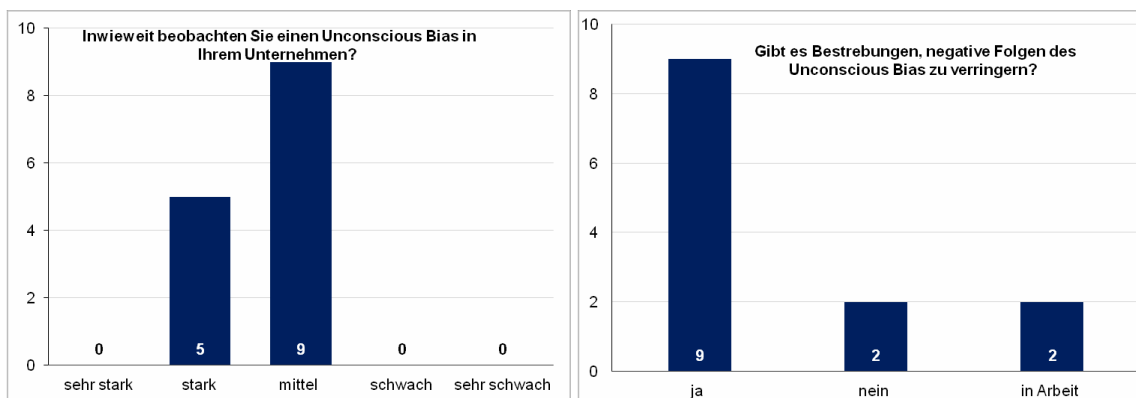
5.3 Der Unconscious Bias

Die mangelnde Einsicht, dass Diversity eine Ressource und Diversity Management ein strategisches Instrument zur bestmöglichen Nutzung dieser Ressource ist, kann durch den Unconscious Bias hervorgerufen werden (auch bezeichnet als Stereotype). Denn viele MitarbeiterInnen meinen zu Diversity Management: „Das brauchen wir nicht“. Was verbirgt sich hinter dem Unconscious Bias? Bias bedeutet grob übersetzt verzerrte Wahrnehmung. Demzufolge folgt die menschliche Wahrnehmung unbewussten Denkkategorien, die Gruppenzugehörigkeiten mit bestimmten Eigenschaften verbinden.

Indikatoren wie Geschlecht, Hautfarbe, sozialer Hintergrund usw. beeinflussen subtil, wie ein Akteur sein Gegenüber beurteilt. Dies ist bei allen Menschen stets und automatisch der Fall.

Individuelle Eigenschaften treten dabei in den Hintergrund oder werden – wenn sie zu stark von dem erwarteten Verhalten abweichen – negativ bewertet, wenn zum Beispiel eine durchsetzungsstarke Frau als zickig erlebt wird. Oder (erlernte) Gruppeneigenschaften werden einseitig beurteilt – wenn zum Beispiel eine zurückhaltende Frau als nicht führungswillig angesehen wird. Der Unconscious Bias wird problematisch, wenn Kompetenzen nicht erkannt, Verhaltensweisen missverstanden und Gruppeneigenschaften einseitig interpretiert werden.

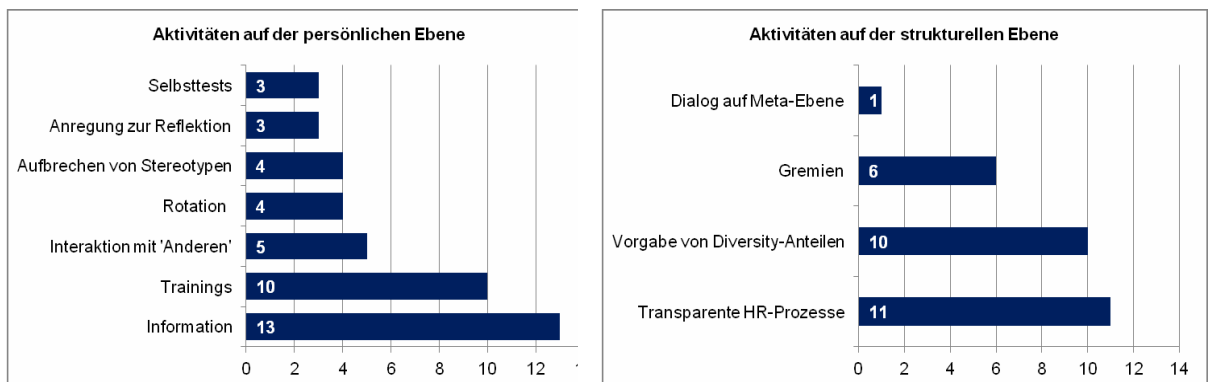
Im Zusammenhang mit Diversity Management bedeutet dies: Selbst wenn Vorstand, Führungskräfte und MitarbeiterInnen überzeugt sind, tolerant und objektiv Einschätzungen zu treffen, kann sie der Unconscious Bias austricksen, und sie folgen – ohne dies zu merken – tradierten Mustern, zum Beispiel zu Geschlechterrollen. Da dies unbewusst passiert, fehlt das Problembewusstsein und demnach die Einsicht in die Notwendigkeit von Diversity Management und zum Unternehmenskulturwandel.



Um in Erfahrung zu bringen, inwieweit dies in der Praxis gilt, fragten wir die DAX 30-Unternehmen: Inwieweit beobachten Sie einen Unconscious Bias in Ihrem Unternehmen? Die Antworten befanden sich ausnahmslos im Bereich „stark“ bis „mittel“. Unsere InterviewpartnerInnen sind sich ebenfalls einig, dass der Unconscious Bias eine entscheidende Rolle spielt. Vor allem Kira Marrs schätzt seinen Einfluss sehr groß ein. Die Untersuchung der gängigen Auswahl- und Bewertungsprozesse im Rahmen der Studie „Frauen in Karriere“ ergab, dass die Auswahlkriterien für Führungspositionen häufig „männlich geprägt“ waren – beispielsweise wurde eher nach „Machern“ und „durchsetzungsfähigen Leaders“ gesucht als nach Führungspersönlichkeiten mit „Integrationsfähigkeit“. Der Unconscious Bias wird also in den meisten Fällen erkannt – was kann man dagegen tun? Die Frage „Gibt es Bestrebungen, negative Folgen des Unconscious Bias zu verringern?“ beantworten die meisten Unternehmen mit Ja. Also werden auch jene Unternehmen aktiv, die den Unconscious Bias nur „mittel“ beobachten.

Daran wird der dringende Handlungsbedarf deutlich. Dabei engagieren sich die Unternehmen sowohl auf der persönlichen als auch auf der strukturellen Ebene. Erstere Ebene bezieht sich auf Veränderungen bei einzelnen Akteuren, zum Beispiel in Kompetenzen und Einstellungen. Aktivitäten auf dieser Ebene überwiegen zahlenmäßig. Es führt ‚Information‘ mit 13 Nennungen – wenig überraschend, da es sich um eine leicht umzusetzende Aktivität handelt –, gefolgt von Trainings mit 10 Nennungen – welche durchaus schon mehr Aufwand erfordern.

Die strukturelle Ebene bezieht sich auf Veränderungen in den Rahmenbedingungen. 11 Unternehmen führen transparente HR-Prozesse durch – von diesen 11 haben allerdings nur 6 bei strategischen Analyse-Instrumenten auch ein Screening der HR-Prozesse hinsichtlich eines Unconscious Bias an- gegeben. Wiederum 5 dieser 6 beobachten auch den Bias stark oder mittel und haben Bestrebungen dagegen angegeben. Diese 5 bis 6 Unternehmen scheinen sich demnach intensiv mit dem Bias auseinanderzusetzen.



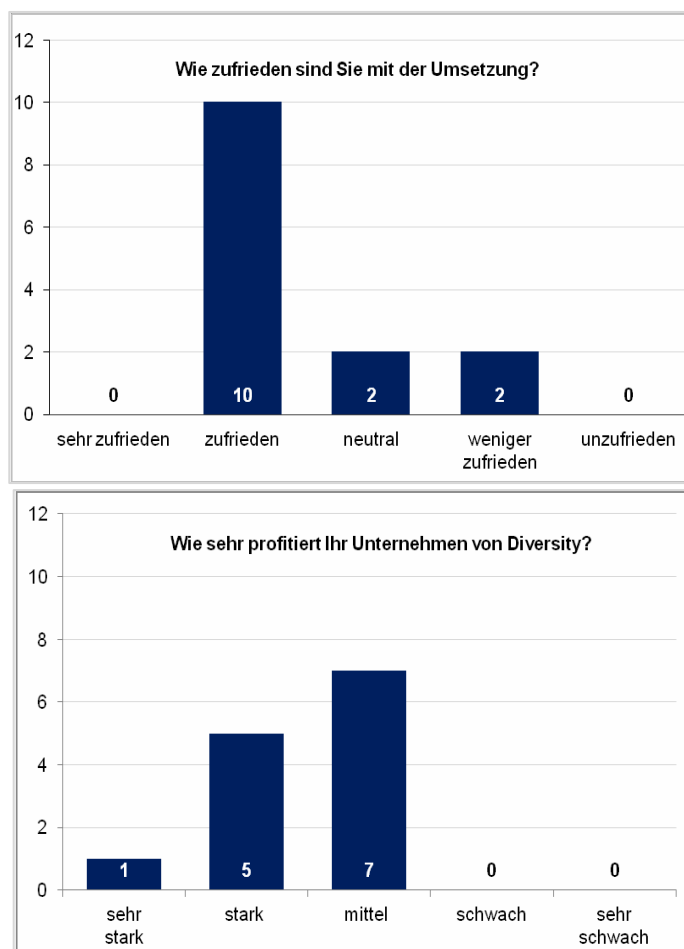
Auch unsere InterviewpartnerInnen nennen Aktivitäten beider Ebenen: Auf der persönlichen Ebene waren sich die InterviewpartnerInnen einig, dass Stereotype und Unconscious Bias menschlich sind und es nicht um Schuldzuweisungen, sondern um eine bewusste Objektivierung geht. In Sensibilisierungsprogrammen sollte erfahren werden: Was heißt das Erlebte für meine Arbeit, meine Person, im Büroalltag? Welche Führungserwartungen hege ich als Chef? Auf der strukturellen Ebene sollten vor allem (Personal)Prozesse und Routinen überprüft werden, um zu erkennen, wie Talente entdeckt und gefördert werden. Verschiedene weitere Vorschläge zeigen auf, dass es um einen Wandel der Unternehmenskultur geht: Unternehmen sollten Karrierewege systematisch aufzeigen und Führungspositionen aus einem Karrierepool mit festen Anteilen besetzen. Der permanente Verfügbarkeitsanspruch sollte aufgelöst, späte Karrieren, Führen in Teilzeit sowie Führung in Tandems auch für Männer ermöglicht werden. Der bisherige Anspruch permanenter Verfügbarkeit sollte aufgelöst werden. Letzten Endes muss Diversity Management nicht nur einer ausgewählten Gruppe, sondern allen MitarbeiterInnen zugutekommen.

Thomas Sattelberger sieht einen weiteren entscheidenden Faktor, der Diversity Management behindert: Es herrschen nicht nur unbewusste Verhaltensmuster, sondern auch ein bewusstes Festhalten an den bestehenden Strukturen sowie ein expliziter Ausschluss von Frauen vor. Unternehmen seien machtbasierte Systeme, die darauf achten, dass Gleiches nachfolgt, getreu einer „homosozialen Reproduktion“. Mitgliedschaftskriterien, Inklusionskräfte und Beförderungsprozesse einer Gruppe seien auf Bewährtes geeicht. Daher sollte das bewusste und unbewusste Festhalten an bestehenden Strukturen gleichzeitig angegangen werden: Nur humanistisch am Unconscious Bias zu arbeiten, sei eine Alibifunktion für die Legitimität des Status quo; nur am Conscious Bias zu arbeiten, erzeuge keine kritische Masse für den Wandel.

Zusammenfassend zeigt sich, dass das Thema Unconscious Bias in der letzten Zeit zwar von Diversity-Verantwortlichen stark forciert wird. Doch bis sich das Problembewusstsein im Gesamtunternehmen und vor allem in den Schlüsselpositionen verbreitet hat, bedarf es einerseits aktivem Engagements und andererseits wiederum Zeit.

6. Zufriedenheit und Erfolg

Diversity Management weitet sich zahlenmäßig nicht weiter aus – doch es gibt sie, die deutschen Großunternehmen, die Diversity engagiert angehen und die bereits viele Schritte des langen Weges zurückgelegt haben. Nicht zuletzt sind alle der an unserer Umfrage teilnehmenden DAX 30-Unternehmen diversity-aktiv. Daher wollten wir natürlich wissen: Wie zufrieden sind sie denn nun mit der aktuellen Umsetzung von Diversity Management?



Es gibt zwar noch Luft nach oben: So kreuzte keine der Fachabteilungen „sehr zufrieden“ an. Doch bereits 10 sind „zufrieden“. An dieser Stelle gibt es einen eindeutigen Zusammenhang: In Unternehmen, in denen es ein hohes Commitment des Vorstands („voll und ganz“ oder „größtenteils“) gibt, sind die Diversity ManagerInnen auch mit der Umsetzung von Diversity zufrieden. Dies belegt die Bedeutung des Vorstands noch einmal eindrucksvoll.

Wir wollten auch wissen: „Wie sehr profitiert Ihr Unternehmen von Diversity?“

Ein DAX 30-Unternehmen profitiert nach eigenen Angaben bereits „sehr stark“, 5 „stark“, 7 „mittel“; 2 machen keine Angabe. Das erste Unternehmen kann als Erfolgsbeispiel gesehen werden: Es profitiert „sehr stark“ von Diversity, der Vorstand steht „voll und ganz“ dahinter, es steht beim Einsatz strategischer Instrumente an zweiter Stelle und die Diversity-Ansprechperson ist „zufrieden“. Bei den anderen Unternehmen lässt sich ebenfalls eine Korrelation zwischen Zufriedenheit der Diversity ManagerInnen, Commitment des Vorstands und Nutzen durch Vielfalt erkennen: Je höher Zufriedenheit und Commitment, desto höher der Nutzen.

Doch erst folgender Zusammenhang ist der aufschlussreichste Beleg für die immense Bedeutung der Diversity-Strategie: Von jenen 4 Unternehmen, die im oberen Drittel in der Anzahl an strategischen Instrumenten rangieren, profitiert eines sehr stark, zwei stark und eines mittel von Diversity. Umgekehrt profitieren jene 2 Unternehmen, die im unteren Drittel in der Anzahl an strategischen Instrumenten rangieren, am wenigsten. Fazit: Je überzeugter und umfassender das strategische Vorgehen, desto größer der Erfolg.

7. Ein Blick in die Zukunft

Wie geht es weiter mit Diversity Management? Gerda Köster fasst ihre Prognose in ein Wort: „Fantastisch!“ Ihre These lautet, dass viele Konzerne bereits auf das Thema angesprungen sind und sich hier eine Lernkurve entwickelt. Der nächste Schritt sei der verstärkte Einbezug des Mittelstands, in dem einige Unternehmen auch schon sehr aktiv seien, weil hier Diversity-Strategien mit direktem Bezug zum Fachkräftemangel und einer regionalen Standortstärkung gesehen werden. In Großunternehmen werde das Engagement weiter wachsen, wenn auch – hier trübt sich der Optimismus etwas – ein langer Atem gefordert sei; vielleicht gebe es auch noch eine Delle wegen schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen. Gerda Köster bezieht ihren Optimismus hauptsächlich aus der demografischen Entwicklung und den Ansprüchen der Generation Y an ihren Arbeitgeber. Gräfin von Hardenberg ist grundsätzlich ebenso optimistisch – nicht nur die Charta der Vielfalt erfreue sich wachsender Beliebtheit. Doch werde es bis zur optimalen Umsetzung noch einige Jahre dauern. Der Diversity-Ansatz gehe dabei immer mehr auf Ganzheitlichkeit, so wie auch alle Themen im Portfolio der Charta immer mehr angenommen würden – hin zu allen Stakeholdern.

Katrin Peplinski meint, die Zukunft des Diversity Management sei schwer einzuschätzen. Irgendwann sei es selbstredend nachhaltig, aber es werde nie so sein, dass es alle lebten. Sie erwartet ein allmähliches Umdenken, weil althergebrachte Strukturen und Denkprozesse nicht mehr in die aktuelle Zeit passen. Diversity werde nicht wieder verschwinden, aber immer schwanken zwischen einer extremen Auseinandersetzung und Desinteresse – in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens. Eventuell gebe es einen neuen Schwung, wenn der Fachkräftemangel greift und die Frauenquote kommt. Kira Marrs sieht zwei gegenläufige Entwicklungsszenarien: Eine Gruppe betreibt Diversity tatsächlich als integralen Teil einer Modernisierungsstrategie. Ihr gelingt es, die Weichen für eine nachhaltige Verbesserung der Karrierechancen von Frauen zu stellen. Die zweite Gruppe kommt bezüglich des überfälligen, nicht ernsthaft in Gang gesetzten Modernisierungsprozesses ins Stocken. Die Erfolge bleiben zunehmend aus und die kurzfristig erfolgversprechenden Maßnahmen bei der Besetzung hochrangiger Führungspositionen drohen, zum Bumerang zu werden. Thomas Sattelberger diagnostiziert, dass die börsen-notierten Unternehmen durch ein Tal der Tränen gehen werden, das reinigend sein werde – nämlich wenn es ernst wird mit der gesetzlichen Frauenquote und sich Unternehmen ernsthaft mit Veränderungen auseinandersetzen müssen. Alle InterviewpartnerInnen sehen demnach deutliche Schwierigkeiten, sind sich aber in einer Sache einig: Diversity Management ist nicht mehr wegzudenken.

Noch fällt der Status quo in der Masse der deutschen Großunternehmen dürrig aus, weil der Einsatz für Diversity und Diversity Management nicht vehement genug ist – oft zu erkennen an handwerklichen Fehlern bei der Entwicklung eines strategischen Vorgehens und der mangelnden Umsetzungsstärke. Doch die Unternehmen, die sich bereits auf den Weg gemacht haben, haben die Nase vorn. Zwar können die wenigsten bereits Wirkungen und Erfolge dokumentieren – denn bis diese eintreten, bedarf es noch etwas Zeit. Jedoch haben sie die Erfahrungen gesammelt, dass es neben viel Überzeugungsarbeit einer Strategie und eines Kulturwandel bedarf.

In einzelnen Unternehmen gab es bereits die eine oder andere Kurskorrektur, die anscheinend dazu diente, den richtigen Weg zu finden und am Ende über die eine oder andere Schleife dem Ziel näher zu kommen.

25 der DAX 30-Unternehmen benennen eine zentrale Ansprechperson, die Diversity Management verantwortet, 26 haben die Charta der Vielfalt unterschrieben. Die Bewegungen der letzten zwei Jahre können als Konsolidierung in den größten deutschen Unternehmen verstanden werden. Nun geht es um die qualitative Fortführung.

An dieser Stelle trennen sich die Wege von Überzeugungstätern, Mitläufern und Alibiaktivisten: Nicht jede der Ansprechpersonen ist hauptamtlich und engagiert für Diversity Management zuständig. Nicht jeder Vorstand steht hinter dem Thema und nicht überall gibt es eine (ernsthafte) Diversity-Strategie. Der Unconscious Bias trägt dazu bei, dass die Beharrungskräfte in Kulturen, Prozessen und Strukturen obsiegen.

So kommt es zuweilen zu opportunistischen Reaktionen auch vonseiten der EntscheiderInnen, den derzeitigen politischen und gesellschaftlichen Forderungen nur vordergründig Genüge zu leisten.

Wir sind überzeugt: Wenn Schlüsselpersonen – vom Vorstand über PersonalerInnen und Diversity Beauftragten bis hin zu allen Führungskräften – ein ernsthaftes Verständnis und Engagement für Vielfalt entwickeln, dann nimmt Diversity Management einen positiven Verlauf. Dieser Verlauf entspricht weniger einer schnurgeraden Autobahn als eher einem verschlungenen Pfad, der sich mal enger und mal breiter, mal steiniger und mal bequemer zeigt. Es ist kaum zu erwarten, dass als erster Meilenstein eine Diversity-Strategie erarbeitet wird; sie stellt eher das Ergebnis zahlreicher Bemühungen und eben auch der einen oder anderen punktuellen Maßnahme dar, die zusammen den Stein ins Rollen bringen. In diesem Lichte sind die aktuellen strategischen Ansätze zu sehen, welche in den nächsten Jahren sicherlich ausgebaut werden.

8. Was tun?

Wir empfehlen, als ersten Schritt zu definieren, inwieweit Diversity eine Ressource im Betrieb darstellt – je näher die Definition sich an den betriebswirtschaftlichen Prozess anlehnt, desto einfacher wird später die Integration in die betriebliche Praxis. Anhand einer Gegenüberstellung der aktuellen Geschäftsstrategie mit dem, was Diversity Management prinzipiell leisten kann, kann das Ziel und der Fokus für Diversity Management für das jeweilige Unternehmen abgeleitet werden. In die Ausarbeitung sollte der Vorstand maßgeblich einbezogen werden – zum Beispiel in einem Strategie-Workshop. Zahlen, Daten und Fakten zum internen Stand von Vielfalt und zu bereits durch Vielfalt erfolgreichen Unternehmenseinheiten sowie die Bedeutung von externen Megatrends bilden eine Grundlage für Entscheidungen. Change Agents aus den eigenen Reihen können das Interesse an der Beschäftigung mit Vielfalt verstärken. Die EntscheidungsträgerInnen auch persönlich in ihren Erfahrungen und Befürchtungen zu Vielfalt abzuholen, kann sie zur Reflektion über den eigenen Unconscious Bias anregen.

Wie wir im Benchmark 2013 dargelegt haben, sind sowohl der rationale als auch der emotionale Zugang zu bedienen. Sukzessive, mit wachsendem Rückhalt, können die Diversity-Verantwortlichen ein Modell zum Kulturwandel entwerfen. Erste niedrigschwellige Maßnahmen, Piloten in Vorreiterbereichen und ständige Kommunikation über die Sinnhaftigkeit dienen dazu, dass ein vollständiges Konzept ausgearbeitet werden kann. Das Konzept sollte Strukturen, Ressourcen, Maßnahmenpläne und ein Kontrollsystem umfassen. Externe Treiber wie die drohende Frauenquote, das Ausscheiden der Babyboomer und globale Marktveränderungen sollten in der Argumentation aufgegriffen werden.

Jenseits der Personalarbeit sind konkrete Geschäftsaktivitäten, die in Zusammenhang mit Vielfalt stehen, in den Fokus zu nehmen – an erster Stelle seien Marketing, Vertrieb und Produktentwicklung genannt. Dort ist der ökonomische Nutzen von Vielfalt am greifbarsten. Der Bedarf an Vielfalt in diesen Bereichen und die Herausforderungen im Verständnis für Andere kann über Diversity Management gedeckt werden, so dass die Erfolge wiederum als Ausgangspunkt für weiterreichende Veränderungen im Gesamtbetrieb verwendet werden können.

Die Entwicklung einer Diversity-Strategie ist keine geradlinige, einmalige und abgeschlossene Aktivitätenfolge, welche in einer Arbeitswoche erledigt werden kann. In der Praxis zeigt sich oft, dass die abstrakt-logische Abfolge der Schritte Analyse, Konzept, Umsetzung und Kontrolle nicht immer eingehalten werden können und dass es vielmehr zu Überschneidungen, Rückschritten und Wiederholungen kommt. Insbesondere überlappen sich Entwicklung und Umsetzung von Aktivitäten. Dies sollte aufgegriffen werden, um in einem iterativen Verfahren an Kohärenz und Vehemenz zu gewinnen. Rückschläge sollten frühzeitig mitgedacht werden, zum Beispiel ein Plan B im Falle wirtschaftlicher Veränderungen. Dies könnte dann der Königsweg im Diversity Management sein.

9.2 Anhang B: Notizen Diversity Kongress

Notizen:

Diversity Konferenz Berlin Tagesspiegel, 13.- und 14.11.2014

-Begrüßung durch Tagesspiegel Chefredakteur Stephan Carstdorf

FB USA haben 58 Wörter für „Mensch“, FB Dland hat 60!

Charta der Vielfalt: -> 7 Mio. Arbeitnehmer

- ➔ „Interkulturelle Öffnung“
- ➔ Vorurteile vs. Toleranz

Aydan Özoguz: stellvertretende Bundesvorsitzende der SPD

- ➔ Diversity im Fußball (Deutsche Nationalmannschaft)
- ➔ Ausgrenzungsmechanismen (unbewusst vs. bewusst)
- ➔ demographischer Wandel -> Veränderung
- ➔ Fluktuation sinkt
- ➔ neue Geschäftsfelder

Diversity Management: Alibi oder Mittel

Diversity Management Benchmark: DAX 30 -> gemischtes Ergebnis

- ➔ Soll für alle Abteilungen implementiert werden nicht nur Einstellungspolitik sondern auch Produkte/Produktion

Diversity Management im Mittelstand:

- ➔ 0,2% aller Unternehmen haben über 500 Mitarbeiter
- ➔ „Bunte“ Verwaltung, näher an den Bürgern
- ➔ Verständnis durch Vielfalt (türke und Italiener werden im AA am meisten besucht)

Ordentliche Datenlage:

- ➔ ca.10% aller Mitarbeiter vielfältig
- ➔ Daten im Auftrag

Diversity braucht eine Werthaltung:

- ➔ Muss vorgelebt werden von der Führung und im Alltag
- ➔ Motivation; keine Regelungen; muss aus freien Stücken passieren

16. November: „Tage der Toleranz“ -> ARD „Anders als du denkst“

Bedeutung des Wortes, Migrant: Franzose vs. Türke

Gauck: „Neues deutsches Wir“ -> offen sein ist anstrengend

Umgang mit Flüchtlingen: Aus Fehlern lernen

- ➔ 200.000 Anträge (meisten mit Schweden)
- ➔ MUC alter Siemens Standort

Diskriminierung ist MESSBAR! Vgl. Türke Abi vs. Deutscher ABI -> Chancen im Bewerbungsverfahren

Charta der Vielfalt als Trendsetter-Instrument:

- ➔ Bsp. DFB

„Jeder stellt sich selbst am liebsten ein!“

FAQ für Flüchtlinge:

- ➔ Arzt/Versicherung
- ➔ Verein
- ➔ Schule

WORKSHOP 3

„Alles Privatsache? Wie Unternehmen mit sexueller Orientierung/Identität umgehen.“

- ➔ sexuelle Orientierung wird totgeschwiegen „LGBT“
- ➔ Privatsache -> nur Ergebnis
- ➔ Unternehmen ist „tolerant“ -> kein Handlungsbedarf
- ➔ Alles ganz am Anfang
- ➔ jedes Land unterschiedlich
- ➔ Alt vs. Jung (Generationenkonflikt)
- ➔ Top Management muss alles vorleben
- ➔ Persönlich alles gut vs. Außen Fassade

Sehr individuelle Geschichte:

- ➔ Technische Betriebe vs. Bundesregierung

Man wird in Schubladen gesteckt:

Mann vs. Frau

Bi. Trans

Androgyn

Queer

- ➔ Abkürzungsvielfalt verwirrt
- ➔ muss eindeutig sein „Zielgruppe definieren“
- ➔ „LGBT“ als Norm

Themen des Diversity Managements:

- ➔ Work-Life Balance
- ➔ Geschlecht
- ➔ Alter
- ➔ Behinderung
- ➔ Eth. Herkunft
- ➔ Sexuelle Orientierung
- ➔ Religion/Weltanschauung

Adressierung von LGBT macht Arbeitgeber attraktiver bei “nicht betroffenen”

Arbeitgeber die LGBT adressieren werden mit (von Frauen) 2,7 Punkten von 10 besser bewertet VS. von Männern nicht!

Situation von LGBT:

- ➔ Explizit Out heißt „offen“
- ➔ Implizit Out heißt „offen aber verschwiegen“
- ➔ Verbergen
- ➔ Vortäuschen

„Out in Office“ Dominik Frohn 2007

- ➔ Führungskräfte “outen” sich nicht.
- ➔ Privat vs. öffentlich

Nutzen für LGBT Nachwuchs:

- ➔ Breiterer Talent pool
- ➔ Halten von motivierten Mitarbeitern
- ➔ Positives Unternehmensimage für eine breite Öffentlichkeit
- ➔ Erweiterte potenzielle (Kundschaft, Lieferanten, Geschäftspartnerinnen und partner)
- ➔ 20% privates Wohlfühlen macht die Zufriedenheit am Arbeitsplatz aus
- ➔ Offene Unternehmenskultur
- ➔ Diversity mit Employer Branding verzwickelt
- ➔ PWC: GLEE (Gay Lesbian Everything Else)

Ein ganzheitlicher Diversity Ansatz ermöglicht eine breitere Identifizierung und die Dimensionen beeinflussen sich gegenseitig positiv. Erst die Wertschätzung aller Talente macht Diversity zum Erfolg. Toleranz reicht nicht aus.

Manuela Schwesig (Ministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend:

- ➔ Menschen wertvoll durch Vielfalt
- ➔ ca. 2000 Unternehmen Charta unterzeichnet
- ➔ Nicht nur im Unternehmen Vielfalt sondern auch im Alltag
- ➔ Neues Bundesprogramm: Demokratie und Leben
- ➔ Diversity Programm kommt 2015
- ➔ 16,3 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund
- ➔ Um 8,5% gestiegen seit 2005

➔ Alter ist vielfältig -> hohe Lebenserwartung, viel Potenzial

BMW Studie: Bis 2020 ist der demographische Wandel komplett vollzogen. Daher werden alle Arbeitsplätze modernisiert und ergonomisch eingerichtet. Die Produktivität soll trotz steigendes Alter der Mitarbeiter aufrecht erhalten werden. 91% zwischen 20 und 30 Jahre alte Pärchen möchten sich beide um ihr neugeborenes kümmern.

Gender:

Männer: Durchschnittlich 40 Std./Woche

Frauen: Durchschnittlich 19 Std./Woche

➔ Perspektive/Bezahlung?!

Es existiert eine Anpassungsmöglichkeit damit die Diskrepanz in Arbeitszeit nicht so groß ist.

Lösung: Familienarbeitszeit -> Angleichen der Arbeitszeiten

Ideologie im Unternehmen, „Nur als VZ-Mitarbeiter ist man Leistungsträger“ -> dem entgegenwirken

„Rush Hour Generation“ zwischen 25 und 45 Jahren.

Roland Berger: „Nur Männer mit Stromlinienkarrieren führen nicht zum Erfolg“

Frauenquote bei DAX-Unternehmen

Vorstand und Aufsichtsrat: 30% von Frauen bei 108 Unternehmen sind genau 174 Positionen!!

AUCH für Bundesgremium

➔ Anonymisierte Bewerbungsverfahren

Vortrag: Claudia Joost BP SE/HR

Manager 2.0: Wertschätzung entspricht Inclusion + Respekt

BP: in 80 Ländern tätig

BP Europe: Dland Teil von 80 Ländern

„Agile Working“ Arbeitstag an persönliche Bedürfnisse anpassen

Jobsharing/Teilzeitführung:

1. 19 Std.
2. 30 Std.

Sabbatical 6 Monate möglich

Präsenz entspricht Leistung -> Stimmt Nicht!

Leistung entspricht Ergebnisse

Wandel von einer Präsenz- hin zur Ergebniskultur

1 Pfund investieren -> 3,50 Pfund Output

Virtuelle Teams: Globales IT-System (von 100 auf 1 System runter)

Speiseangebot: International (Rücksicht auf kulturelle Besonderheiten)

Manager 2.0 Kompetenz

1. Manager müssen Vielfalt bündeln (Zeitzone, Kultur, Sprache, Virtuelle Teams, Präsenz)
 - ➔ Meetings werden vor Beginn schon zu 80% beurteilt
2. Vertrauensbasis schaffen
 - ➔ Kontrolle in virtuellen Teams und Unterstützung
 - ➔ (kein Laissez-faire)
 - ➔ persönliches Kennenlernen (Treffen ca. 3 mal im Jahr)
3. Führen von Mitarbeitern unterschiedlicher Kulturen und Herkunft
 - ➔ gemeinsame Regeln

- Zeitverständnis
- Besprechungsstil
- „Death by presentation“, „Time is Money“
- 4. Wissen über digitale Medien und Technologien
 - permanente Lernbereitschaft
- 5. Unterschiedliche Auffassung von unterschiedlichen Generationen
 - Prozesskompetenz
 - Delegieren ABER Entscheidungsfreiräume lassen
 - Zuhören, Feedback, Empathie (Soft Skills)
 - Wertschätzendes Führungspersonal
 - Mehr Reisen
 - Mehr Zeit

BP Recruiting:

- Transparenz
- Schulung + Coaching
- Exclusive Leadership Trainings
- Expectations
- Vorgesetztenbewertung
- Respekt->Vielfalt
- Courage->offen für neues
- Integration von allen Mitarbeitern
- Vermeidung von "Mini Me" Einstellungspolitik
- Lunch and Talk
- Arbeitszeiteinteilung, Employer Branding

Mitarbeiterauswahl:

- An die Schulen gehen
- Berührungängste nehmen
- "Self-fulfilling prophecy"

Workshop 2: Storytelling

Birgit Reinhardt: DB Diversity Management

Mitarbeiter werben Mitarbeiter:

1. Schlosser
2. Schaffner

3. Zuglotse
4. Lokführer

Was ist eine gute Geschichte?

Geschichten bedeuten EMOTIONEN!

- ➔ Betroffenheit
- ➔ Selbsterkennung

WENDEPUNKTE!!!

Wie erzeugt man Resonanz?

- ➔ Preisgabe von Persönlichkeit
- ➔ Geschichten entsprechen Emotionen

Hintergründe verstehen -> soziale Faktoren mit einbeziehen

Heldenreise (Odyssee)

1. Ausbruch aus der gewohnten Welt
2. Auftrag: Ruf des Abenteuers
3. Weigerung!
4. Mentor (Plotpoint)
5. Widerstände, Konflikte, Zweifel, Antagonist
6. Point of no Return
7. Entscheidende Prüfung
8. Rückkehr mit Beute, Frau, Ruhm

10 Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname